LOS HOMBRES de la historia



la Historia Universal
a través de
sus protagonistas

H. Ford

Ruggiero Romano

Centro Editor de
América Latina



LOS HOMBRES de la historia 19

1905: 1708 máquinas producidas; 1947 (año de la muerte de Henry Ford): aproximadamente un millón y medio. 311 personas empleadas en 1905; 135.000 en 1949. Más que cualquier descripción, estas cifras son claves para evaluar la obra de Ford, el hombre que inició y llevó adelante una revolución en las comunicaciones y el transporte mundial.
En efecto, a poco que se analicen los extraordinarios cambios de nuestro mundo que, en poco más de medio siglo, ha desplazado la preponderancia de ciertos sectores productivos al del automóvil, se concluirá que la sombra de Ford está siempre presente en ellos porque su gran destino se identifica con dicno medio de transporte. El propugnó la progresiva mecanización del trabajo, su desmenuzamiento en mil tareas pequeñas y la repetición de los gestos; logró además una racionalización de la producción actuando sobre el conjunto de los sectores de su actividad y, si en lo que respecta al trabajo propiamente dicho su grito de batalla fue: "organización", en lo concerniente al conjunto de su industria se inspiró en el criterio de la integración. El horizonte geográfico de los talleres Ford es más vasto de lo que podríamos indicar aquí: todo el mundo se moviliza para contribuir a su producción, pero en este conjunto tan gigantesco, una fría organización subyace en toda acción, toda decisión y toda creación.
Auténtico protagonista de su tiempo, Ford fue el héroe del punto culminante de la teoría de la división del trabajo; la llevó hasta sus últimas consecuencias y extrajo de ella todas sus ventajas.
Pero no comprendió que era imposible continuarla hasta el infinito y ésta fue su limitación más importante. No hay que olvidar, sin embargo, que un hombre es siempre prisionero de su tiempo y pocas épocas han existido como la de los años 1880-1930 en que se haya tenido hasta tal punto la impresión de detentar la verdad, la certeza de construir un mundo mejor. ¿Por qué entonces Ford tendría que haber descubierto los límites de la "organización científica" del trabajo?
Lo que interesa es que su nombre tiene permanencia: su acción - directa o indirecta - se advierte con fuerza desde la segunda década de nuestro siglo y se la puede admirar o detestar, pero sería tonto ignorar su peso y existencia.
Henry Ford nació el 30 de Julio de 1863 en Michigan (EE.UU.)

Primeros títulos

Esta obra ha sido publicada originalmente en Italia por Compagnia Edizioni Internazionali S.p.A. - Roma Milán.
Director responsable: Pasquale Buccomino
Director editorial: Giorgio Savorelli
Redactores: Lisa Baruffi, Mirella Brini, Ido Martelli, Michele Pacifico.

Ilustraciones del fascículo Nº 19:

The Betman Archive, N. York: p. 8 (2, 4); p. 10 (2); p. 19 (2,3); p. 21 (2, 3, 4); p. 20 (1, 2); p. 27 (1, 2); p. 28 (1).
Arborio Mella, Milán: p. 8 (2)
Museo Ford, Greenfield Village: p. 14 (3, 4); p. 19 (1); p. 23 (3).
Algunas ilustraciones han sido tomadas del volumen **The young Henry Ford**, de S. Olson, Detroit, Wayne State University Press, 1963.

Traducción de Néstor Míguez.

Centro Editor de América Latina
Salta 38 - Buenos Aires
Sección Ventas: Junín 981 - Buenos Aires
Hecho el depósito de ley
Impreso en la Argentina

Distribuidores en la República Argentina
Capital: Mateo Cancellaro e hijo.
Echeverría 2469, 5º C, Buenos Aires
Interior: Distrimeco S.R.L.
Azara 225, Buenos Aires.
Se terminó de imprimir en los talleres gráficos Indugraf S.A.
Mendoza 1523, Lanús Oeste, Bs. As.
en marzo de 1985

H. Ford

Ruggiero Romano

1863
30 de julio. Henry Ford nace en una granja cercana a Dearborn, en Michigan. Es hijo de un pequeño propietario agrícola de origen irlandés.

1879
Trabaja como mecánico en lo de un representante local de la sociedad Westinghouse de Schenectady.

1884
Henry Ford pone un aserradero en un terreno boscoso que le había dado su padre.

1885-1886
Karl Benz (1844-1929) y Gottlieb Daimler (1834-1900) fabrican máquinas con motor de explosión a precios módicos, poco complicadas y poco pesadas.

1888
Después de casarse, Ford se traslada a Detroit, donde ha encontrado empleo en la Sociedad de Electricidad Edison. En las horas libres se dedica a la construcción de un automóvil de nafta que termina en 1892. J. B. Dunlop, veterinario de Belfast, coloca alrededor de las ruedas de un triciclo un tubo de goma lleno de aire adaptado directamente al aro.

1891
Aparece el primer motor de cuatro cilindros, con encendido a magneto, ideado por Fernand Forest (1851-1914).

1895
Se aplica a las bicicletas el neumático desmontable de los hermanos Michelin, que luego se adaptará al automóvil.

1899
Ford abandona el empleo y entra como ingeniero jefe en la Detroit Automobile Company. En el mismo año fabrica su segundo coche.

1902
Renuncia a la Detroit Automobile Company para trabajar solo.

1903
Funda la Ford Motor Company, a la cual seguirá el año siguiente la Ford Motor Company of Canada y en 1911 la Ford Motor Company of England.

1905
Los talleres Ford llegan a producir 1708 máquinas.

1908
Insatisfecho con los modelos realizados hasta entonces, Ford inicia la construcción en serie del modelo T, que tendrá enorme éxito.

1915
Se traslada a Europa en barco para hacer propaganda pacifista. Convencido de que la guerra es inevitable, se lanza a la organización de su industria, con vista a los programas de producción bélica.

1918
Abandona la presidencia de la sociedad a su hijo Edsel (1893-1943).

1920
Comienza la campaña antisemita en su periódico, el "Dearborn Independent".

1922
Con el fin de lograr la autonomía en lo que respecta al aprovisionamiento de caucho para su industria, Ford adquiere 1.250.000 hectáreas de tierras en el corazón de Brasil. El mismo año anuncia su candidatura a la Casa Blanca, como representante del Partido Republicano.

1925
Se establece un verdadero record el 31 de octubre: 9.109 máquinas salen de los talleres Ford.

1927
Se suprime el modelo T.

1928
Ford funda la Société Anonyme Française, a la que seguirán la Ford Werke A. G. en Alemania y la Ford Motor Company en Australia.

1929
Octubre. Comienzo de la crisis económica en Nueva York. La crisis, que parte de los Estados Unidos y cuyas causas principales son la sobreproducción y las perturbaciones económicas por razones políticas (créditos de guerra y reparaciones, multiplicación de las barreras aduaneras, etc.), se extiende a Sudamérica, Australia y Europa. Se produce en el mundo una caída de la producción industrial, una fuertísima crisis agrícola y la desocupación.

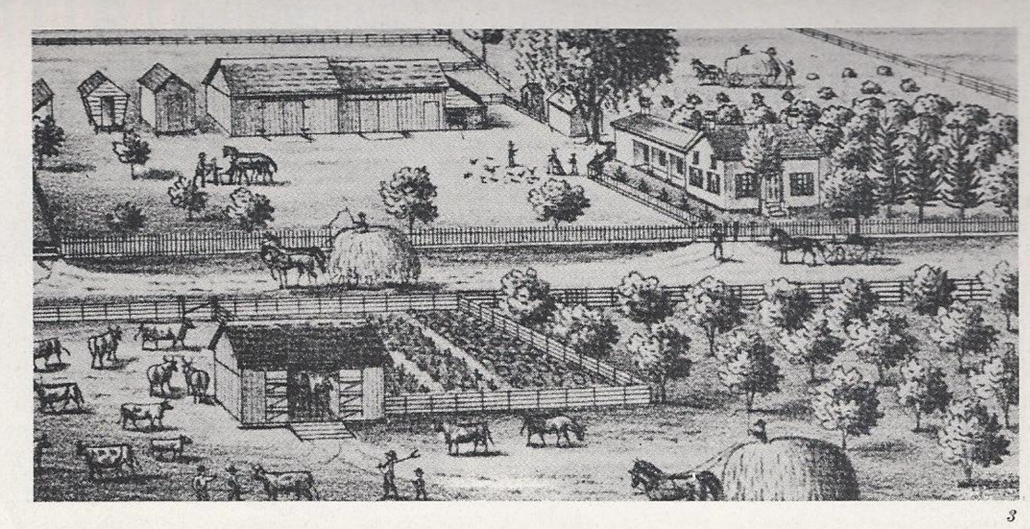
1933
Los Estados Unidos tiene 12 millones de desocupados, pero la crisis económica mundial se va atenuando.

1936
Ford crea la Ford Foundation, un enorme instrumento para la beneficencia y un gran órgano de estímulo a la investigación científica, y le lega el 92 % de la Ford Motor Company.

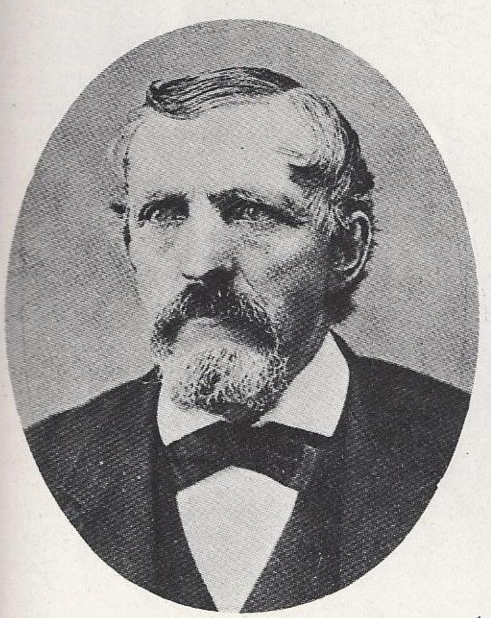
1940
Adhiere al comité "American First", contrario a la intervención norteamericana en la Segunda Guerra Mundial.

1943-1945
Vuelve a la presidencia de la Sociedad, después de la muerte de su hijo Edsel, para abandonarla en 1945 a su nieto Henry Ford Jr.

1947
Muere en Dearborn.



3



1



2

Oct 28. 1913

Henry Ford Born in Greenfield michigan
July 30th 1863 (1)

< birds nest

The first thing that I remember in my life is
my Father taking my brother John and myself to see a birds
nest under a large oak log twenty rods East of our
Home and my birthplace, John was so young that
he could not walk Father carried him I being two
years older could run along with them this must
have been about the year of 1866 in June I remember
the nest with 4 eggs and also the bird and
hearing it sing I have always remembered
the song and in later years found that it
was a song sparrow, I remember the log stayed
in the field for a good many years this field
was pasture there was a mill close to the

4

1, 2. William Ford y Mary Litigot, padres de Henry.

3. La hacienda de los Ford, donde Henry pasó su infancia.

4. Primera página del diario de Henry Ford, fechada el 28 de octubre de 1913.

5. Primer retrato de Henry, a los tres años, aproximadamente.

Circulación de bienes y contacto entre hombres

En la historia del mundo, el problema de los intercambios —de todo género— entre los hombres ha sido siempre de la mayor importancia, tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, significa la posibilidad de trasmitir una noticia o transferir un objeto de un lugar a otro, todo lo distante que se quiera, en el tiempo más breve posible: sea la noticia personal o la que afecta al destino de los pueblos, como la victoria o derrota de un ejército o el informe sobre la carrera de los precios en un mercado que permite la especulación en otro mercado. A largo plazo, la repetición de los intercambios y su estratificación puede provocar alteraciones verdaderamente notables de costumbres y hasta de cultura.

La historia de las comunicaciones no presenta un desarrollo continuo y regular: todo gran imperio, todo gran organismo estatal, todo gran entrelazamiento de relaciones comerciales ha significado la apertura y manutención de sistemas de caminos, la organización de circuitos de "posta", el establecimiento de vínculos más o menos regulares. Pero cuando, por un conjunto de razones, estos grandes imperios, estos grandes organismos estatales, estas redes de relaciones comerciales de ámbito internacional sufren una interrupción súbita, se derrumba el sistema de comunicaciones en su totalidad (y su destrucción, por lo demás, contribuye al ulterior debilitamiento del organismo para el cual se ha creado el servicio).



5

Los imperios romano, chino, inca, de Carlomagno y de Carlos V han dedicado gran atención a este problema del intercambio y organizaron redes de caminos, sistemas de correos y convoyes regulares de barcos. Las ciudades que se han afirmado política y económicamente —desde Atenas hasta Venecia— hicieron lo mismo, aunque sobre bases diferentes. Algunos momentos de su vida se identificaron directamente con las vicisitudes de la trasmisión de una noticia: ¿cómo no recordar al soldado Filípides, que en el 490 a. C. cayó extenuado al final de la larga carrera realizada para anunciar a sus conciudadanos atenienses que su ejército había vencido en la llanura de Maratón? También por mar se habían organizado sistemas de transportes —y de relaciones humanas— que tuvieron una importancia fundamental; un gran ejemplo de esto son los transportes de galeras de la República de Venecia y la navegación que se estableció entre España y América y que unió por siglos al Nuevo y el Viejo Mundo. Pero todo esto es rígido, lento, y una vez sistematizado, no logra superarse. A veces, es verdad, los correos navales y terrestres llegaban a realizar milagros, pero en promedio los tiempos siguen siendo los mismos; hasta el punto de que puede afirmarse, en conclusión, que si se midiese el mundo entre los comienzos de nuestra era y fines del siglo XVIII, no ya en kilómetros sino en jornadas de viaje, no presentaría grandes cambios o a lo sumo presentaría cambios negativos. En efecto, alcanzada una velocidad media (que es, aproximadamente, la de un caballo durante un día de viaje), durante siglos y siglos no se la modificó, excepto para reducirla cuando empeoraban las condiciones generales de la circulación: seguridad, estado de los caminos, condiciones climáticas (es cierto, por ejemplo, que en muchas regiones se abandonó el camino del valle en los últimos siglos del primer milenio d. C., a causa del crecimiento de los pantanos y de la malaria, y que hombres, caballos y mercaderías tomaron el camino de los montes). En otras partes, fueron razones de orden político las que redujeron la velocidad media de circulación: el sistema de postas organizado por el Imperio Inca funcionó mucho mejor antes de la llegada de los españoles que después, porque el sistema político-administrativo implantado por éstos tuvo menos interés en mantener el magnífico *camino del Inca*.

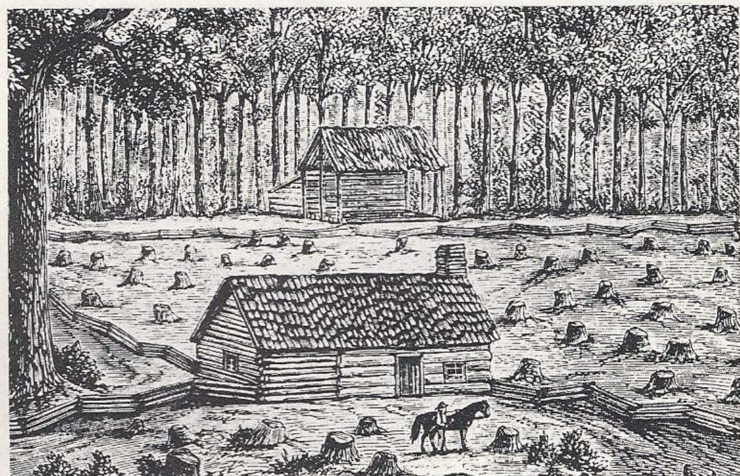
La historia de las comunicaciones es, por lo tanto, desesperante, y en ella el historiador nunca tiene ocasión de abandonarse al entusiasmo de una conquista verdaderamente decisiva, y ello ocurre por siglos y siglos. La primera brecha decisiva fue ocasionada por el ferrocarril; de repente, o poco más o menos, el mundo se empequeñeció. El gran impulso del siglo XIX es comprensible en buena medida por las grandes innovaciones que introdujo el ferrocarril. Éste permitió la conquista de tierras que, de otro modo, el hombre no habría llegado a dominar realmente (la conquista del Oeste de los Estados Unidos, por ejemplo, se consolida y estabiliza gracias a la creación de líneas ferroviarias); es posible cultivar superficies a veces inmensas porque las nuevas posibilidades de transporte aseguran la comercialización de sus productos.

Pero en la misma medida en que los ferrocarriles se desarrollan y hacen surgir nuevas necesidades, se cae en la cuenta de que las comunicaciones ferroviarias son rígidas; la rigidez de las vías se traduce en una rigidez del servicio. Sólo es posible recoger mercaderías y pasajeros en algunos puntos, de modo que, si bien la red se extiende, quedan sin embargo grandes zonas a las que ella no llega. Es aquí donde el automóvil aparece en toda su importancia y con todo su peso. En los comienzos, el automóvil podía parecer un juego o la parte necesaria de un juego, como el de ser transportado por un medio personal que no es el de la tracción animal: ésa es la impresión que tiene el público (y no solamente el público, sino también muchos constructores) a fines del siglo XIX. El mérito esencial de Henry Ford, al comienzo, fue justamente haber intuido que la importancia del auto reside esencialmente en esa posibilidad de autono-

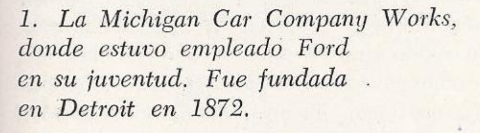
1



2



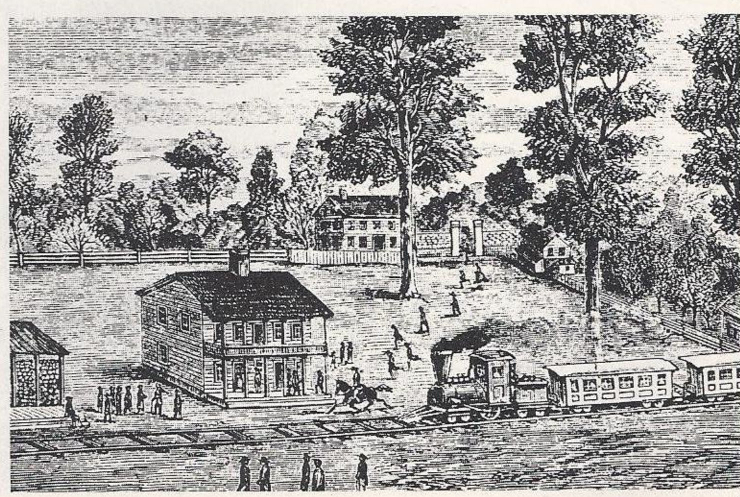
3



1. La Michigan Car Company Works, donde estuvo empleado Ford en su juventud. Fue fundada en Detroit en 1872.

2, 3. Las cabañas de los bosquecillos de Michigan, en los alrededores de Detroit.

4. El primer camino de vías férreas, de Detroit a Dearbonville, construido en 1873.



4

mía que le permite llegar a todas partes transportando al hombre y los bienes que éste produce allí donde se desee fuera de toda limitación de horario y de lugar.

El automóvil

El hombre pensó pronto en la posibilidad de un medio de locomoción independiente, libre de las limitaciones de la tracción animal. Uno de los profetas —¡pero estamos en el campo de la mera profecía!— Roger Bacon (1214-1292) escribía: "Algún día será posible construir vehículos que se pondrán y permanecerán en movimiento sin el empleo del impulso o la tracción de un caballo o de cualquier otro animal." Una primera realización de las profecías fue la máquina de aire de Roberto Valturio (1413-1484); luego, la invención de la turbina de vapor por Giovanni Branca (1571-1645), que habría podido ser, como él mismo decía, un "motor maravilloso".
En el siglo que siguió a la experiencia de G. Branca, el motor de vapor fue sucesivamente perfeccionado, con otros objetivos, por Denis Papin, T. Savery y Thomas Newcomen. En la huella de estas tradiciones y después de la acumulación de estas experiencias, Nicolás-Joseph Cugnot (1725-1804) preparó su carruaje de vapor, que circuló efectivamente por las calles de París en 1769. Durante cerca de un siglo el motor de vapor pareció representar la única solución al problema de crear un vehículo que se moviera por sí mismo, tanto más cuanto que se había llegado a otra etapa con el motor de vapor liviano, de buen rendimiento y de proporciones relativamente reducidas, realizado en 1784 por James Watt. Pero la complejidad y el peso del motor, agregado al del combustible y el agua necesarios para su funcionamiento y la necesidad de la presencia de un foguista, limitaron su aplicación esencialmente a sistemas de transporte colectivo o a enormes máquinas agrícolas. Los primeros, siempre en medida limitada, alcanzaron tanto auge que en cierto momento se temió que hiciesen una seria competencia a los ferrocarriles; en Inglaterra, se recurrió entonces a decretos legislativos que gravaban con onerosos impuestos a los nuevos medios de transporte. Junto a estos vehículos destinados a transportes colectivos, no faltaron sin embargo otros destinados al uso individual; así, Amédée Bollée (1844-1917), en 1873, construyó una máquina con la cual realizó el trayecto Le Mans-París (235 km) en 18 horas. Pero hasta ahora estamos en el dominio de las máquinas accionadas a vapor. La revolución se produjo con el motor de explosión. También los orígenes de éste son diversos y lejanos (Huyghens, Papin, Lebon, Wright, De Cristoforis, Barsanti y Matteucci); sólo en 1885 y 1886, años en los cuales se depositaron las patentes, Karl Benz (1844-1929) y Gottlieb Daimler (1834-1900) ofrecieron a la fabricación máquinas con motor de explosión a precios módicos, poco complejas y poco pesadas. Luego, en 1891, apareció el primer motor de cuatro cilindros con encendido a magneto concebido en Francia por Fernand Forest (1851-1914).
En adelante se dan todas las condiciones para que pueda comenzarse realmente a fabricar el automóvil, lo que nosotros llamamos hoy el automóvil. Por ello, es vano tratar de determinar el nombre del constructor del primer automóvil: ¿Etienne Lenoir, Siegfried Marcus, Giuseppe Murnigotti da Martinengo? , ¿tal vez otros? Aparte de que, en algunos casos, ni siquiera se sabe si sus patentes fueron seguidas por realizaciones efectivas, más importante es que sus automóviles se hallaran a mitad de camino entre el juego y el sueño; no eran más que atisbos. Fueron necesarias las realizaciones decisivas de Benz, Daimler y Forest para que se pudiese llegar al auto integral, en el cual *todo* está en función del fin único y esencial del nuevo instrumento, y en el cual ya no se da la fusión de un motor nacido y concebido —por ejemplo— con el fin de accionar una bomba, adaptado a un cochecito de caza. Es cierto que también el vehículo resultante de esta adaptación es un automóvil, en el sentido de que se mueve por sí mismo, pero es amplia la distancia entre éste y lo que después será realmente el automóvil.
La nueva máquina heredará una sola cosa del pasado: el neumático. En 1839, Goodyear logró la vulcanización agregando azufre a la goma natural; en 1845, Thompson sacó la patente de un cojín neumático, destinado a los carruajes de caballos; en 1888, J. B. Dunlop, veterinario de Belfast, para reducir el esfuerzo que su hijo debía realizar con un triciclo, pensó colocar alrededor de las ruedas un tubo de goma lleno de aire, adosado directamente al aro. Más tarde se llegará al neumático desmontable: primero en las bicicletas, y luego (1895) en el automóvil (hermanos Michelin). A los hermanos Michelin se agregaron muchos otros: Pirelli (1899), Goodrich, Goodyear etc.
El nacimiento del automóvil propiamente dicho, se sitúa, pues, entre los años de la década de 1890 y los de la primera década del siglo XX. El número de personas que se lanza a la nueva producción es impresionante; encontramos ya algunos de los grandes nombres que todavía hoy dominan el mercado: Renault, Austin, Mercedes, Daimler, Sunbeam, FIAT, Lancia, Ford y una infinidad de otros, muchos de los cuales se han perdido en el camino. Justamente, la historia de algunos éxitos (como el de Ford) y la de algunas desapariciones pueden ser sumamente significativas.
En un comienzo, no se comprendió bien la gran innovación del motor de explosión y su victoria no fue inmediata y total; algunos de los fabricantes siguieron creyendo que el motor de vapor o el eléctrico eran los motores del futuro. Esto explica la desaparición, por ejemplo de León Serpollet, quien sin embargo, en 1902, con una máquina de vapor había alcanzado en Niza los 120 km por hora; o la de Jenatzy, quien el 29 de abril de 1899 superó los 100 km por hora con una máquina de motor eléctrico. Pero estos récords no eran más que récords, vale decir que, si bien estimulaban la fantasía y encendían el entusiasmo, no lograban poner a disposición del cliente —de un gran número de clientes— un instrumento realmente eficaz y funcional. Otra razón que ha frenado el desarrollo de algunas de las primeras empresas fue la de considerar el automóvil como un elemento de lujo, destinado sobre todo a la diversión de una clase que disponía de grandes medios financieros. Algunas compañías que nacieron con esta visión del problema pudieron mantenerse, es cierto, durante algunos años, y unas pocas han llegado hasta nuestros días; pero en realidad el porvenir estaba reservado a quienes se esforzaron por crear un medio accesible de transporte al mayor número de personas. Entre éstos uno de los primeros en comprenderlo y el primero en realizarlo concretamente fue un tal Henry Ford, cuyas dimensiones reales, después de este preámbulo, podrán ser estimadas más exactamente.

Henry Ford: los comienzos de una vida

Henry Ford nació en Dearborn, Michigan, el 30 de julio de 1863. En su autobiografía es sumamente lacónico en lo que respecta a sus padres; todo lo que se desprende de ella es que el padre era un pequeño propietario agrícola de origen irlandés y que la madre, de origen holandés, se ocupaba de los menesteres domésticos. Su medio, pues, no era industrial sino en cambio, una atmósfera que, si bien no se asemejaba a la atmósfera aventurera de los pioneros, era la de una familia de pequeños campesinos de las Estados Unidos de fines del siglo XIX: una atmósfera de coraje y modestia al mismo tiempo reforzada por valores religiosos de rigor protestante.
En aquel ambiente no había nada que pudiese estimular una vocación por la mecánica. En el relato que hace de su vida, Henry Ford señala la impresión que le produjo de niño la contemplación de una máquina de vapor. Pero esta explicación es poco convincente . . .; sin que por ello estemos en condiciones de dar otra más satisfactoria. Sea como fuere, en 1879 lo encontramos como mecánico —con escasos estudios— en lo de un representante local de la sociedad Westinghouse de Schenectady. Desde entonces hasta 1903 se sucede un período claro en sus aspectos externos, pero durante el cual se tiene la sensación de que Ford va en busca de sí mismo y de su destino. Vuelve primero a la propiedad

paterna, donde trabaja en 40 acres de bosque que el padre le ha cedido. Pero este retorno a la tierra sólo es tal en apariencia, pues dedica buena parte del tiempo a negociar con herramientas: bombas, sierras, carros, etc. La ciudad lo atrae y en 1888 va a Detroit, donde encuentra trabajo en la Sociedad de Electricidad Edison. Allí hizo carrera y podía estar contento. A fines del siglo XIX, trabajar en el sector eléctrico significaba desarrollar la actividad más "moderna", más al día que se pueda imaginar: esta energía dominadora, fascinante e impalpable es considerada como la gran realización del momento y la gran esperanza del porvenir. ¿Cómo se puede ser tan absurdo (aparentemente) hasta el punto de pensar en construir, mientras se trabaja en la industria eléctrica, un instrumento automóvil que haga "tuf, tuf, tuf" (como observa el mismo Ford)? Sobre todo, ¿cómo se puede cometer semejante herejía cuando se tiene la fortuna de trabajar para la industria eléctrica, en una sociedad como la de Edison, vinculada directamente al gran Thomas Alva Edison? Es necesario penetrar en las intimidades del americano medio de la segunda mitad del siglo XIX: para él, Edison no es solamente *un* inventor sino *el* inventor, el ejemplo más grande de invención, casi la encarnación de la invención. Sin embargo, Ford comienza a construir un automóvil, que termina en 1892 y con el cual se traslada a su trabajo . . . hasta que, en 1896, en uno de los banquetes anuales de la Sociedad, presidido por el mismo Edison, tiene ocasión de hablar con éste de su trabajo y sus proyectos de constructor de automóviles. Edison lo oye (mal, porque ya está muy sordo) y finalmente lo estimula: "Joven —le dice— esto es lo que se necesita. Usted lo ha encontrado. Continúe trabajando por este camino. Las máquinas eléctricas no pueden alejarse mucho de las estaciones de aprovisionamiento. Las baterías de acumuladores son demasiado pesadas. Las máquinas de vapor tampoco son buenas, pues necesitan una caldera y fuego. La máquina de usted se basta a sí misma y transporta su propia fábrica de energía, sin fuego, caldera, humo ni vapor. Ha hecho un hallazgo. Siga por este camino."

Era la mayor de las bendiciones que Ford podía recibir: ¡el mismo Edison condenaba a muerte la aplicación de la electricidad al automóvil! ¿Qué más esperar? Parecía definitivamente enterrada la tesis de que el porvenir de la locomoción individual residía en la electricidad, ya que el padre mismo de las aplicaciones eléctricas la había desautorizado . . . Después de las palabras que le dirigió aquel que había sido "*su* ideal desde *su* infancia", Ford se puso encarnizadamente al trabajo: el segundo vehículo estuvo listo en 1896. Tres años después, abandonó la sociedad Edison para entrar como ingeniero jefe, y pequeño accionista, de la Detroit Automobile Company. Pero en 1902 decide retirarse del trabajo para poder concentrarse en la preparación de un modelo de máquina que lo satisfaga plenamente. En 1903 funda la Ford Motor Company.

Una empresa gigantesca

1905: 1.708 máquinas producidas; 1947 (año de la muerte de Henry Ford): más o menos un millón y medio. 311 personas empleadas en 1905; 135.000 en 1949. Creo que es menester partir de estas cifras para evaluar la obra de Henry Ford, obra que tuvo siempre un hilo conductor, desde el principio hasta el fin. Durante años y años, la idea central fue siempre la misma. Se la puede deducir del cartel publicitario que acompañó al lanzamiento en el mercado de la primera máquina Ford (modelo A): "Nuestra intención es poner en el mercado un automóvil concebido especialmente para responder a las necesidades corrientes del comercio, de las profesiones liberales y de la vida familiar; y con una velocidad suficiente como para satisfacer a la clientela común sin pretender alcanzar velocidades alocadas que son el objeto de la crítica universal. Es una máquina que será la admiración de todos, hombres, mujeres y niños, por su solidez, su simplicidad, su seguridad y sus ventajas generales y (por último, aunque no lo menos importante) por su precio muy razonable que la pondrá al alcance de miles de compradores que no pueden pensar en desembolsar las sumas casi fabulosas que cuestan la mayor parte de los automóviles." Calidad de los materiales, simplicidad de manejo, precio bajo, funciones de real integración en la vida cotidiana, y no solamente para paseo: tales son los temas principales de la propaganda. Pero Ford, personalmente no está contento con el modelo A; no es, para él, el automóvil que verdaderamente puede llegar a ser de uso corriente: en primer lugar, el precio todavía es alto, y además, la máquina todavía es pesada. Piensa que *su* automóvil debe sufrir ulteriores perfeccionamientos, para que lo anunciado en los manifiestos publicitarios responda a la verdad. Se suceden entonces los modelos B, C, F, N, R, S y K. A decir verdad, para el constructor todos estos modelos tienen el valor de una investigación pura, y él tendería más bien a hacer solamente vehículos experimentales, a la espera de llegar al prototipo que acumule todas las virtudes. Pero sus socios piensan que se debe cambiar cada año de modelo y también que debe haber una cierta multiplicidad de tipos que permita al cliente realizar una elección: de aquí surgen contrastes de los que nos ocuparemos pronto. Finalmente, Ford llega a realizar su ideal y en 1908 inicia la construcción en serie del modelo T. "El modelo T no tiene, por así decir, ninguna característica que

1. Henry Ford a los 23 años.

2. La mujer de Henry, Clara, en la época de sus bodas, en 1888.

3, 4. Detroit a principios del 1900.

5. Henry Ford y su bicicleta, en una foto de 1893, con el mecanismo que había construido él mismo.

6. Ford en el trabajo, en 1893, en la Edison Company, con William Bartels y George W. Cato.





1



2



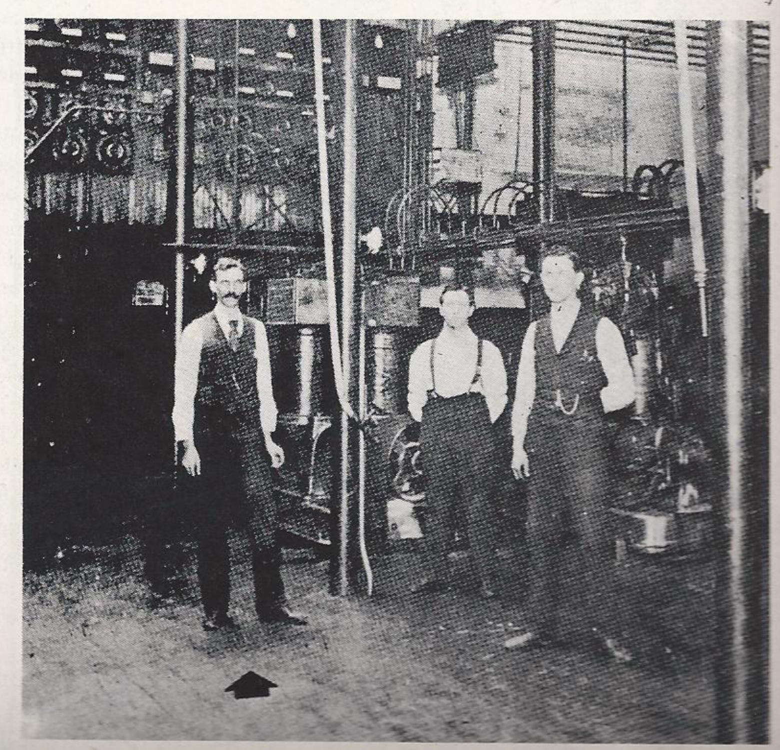
3



4



5



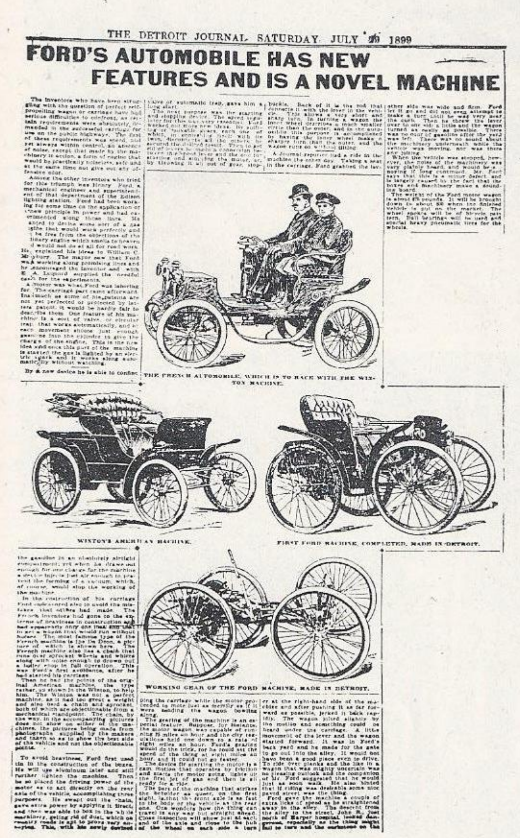
6

1. La prensa de Detroit anuncia el segundo Ford.

2. Henry Ford y su primer auto, en la Bagley Avenue de Detroit. Nueva York.

3. Diseño para el primer Ford.

4. Ford conduce su primer automóvil.



THE DETROIT JOURNAL SATURDAY JULY 29 1899

FORD'S AUTOMOBILE HAS NEW FEATURES AND IS A NOVEL MACHINE

THE FRENCH AUTOMOBILE, WHICH IS TO RACE WITH THE WINTON MACHINE.

WINTON'S AMERICAN MACHINE.

FIRST FORD MACHINE, COMPLETED, MADE IN DETROIT.

WORKING GEAR OF THE FORD MACHINE, MADE IN DETROIT.

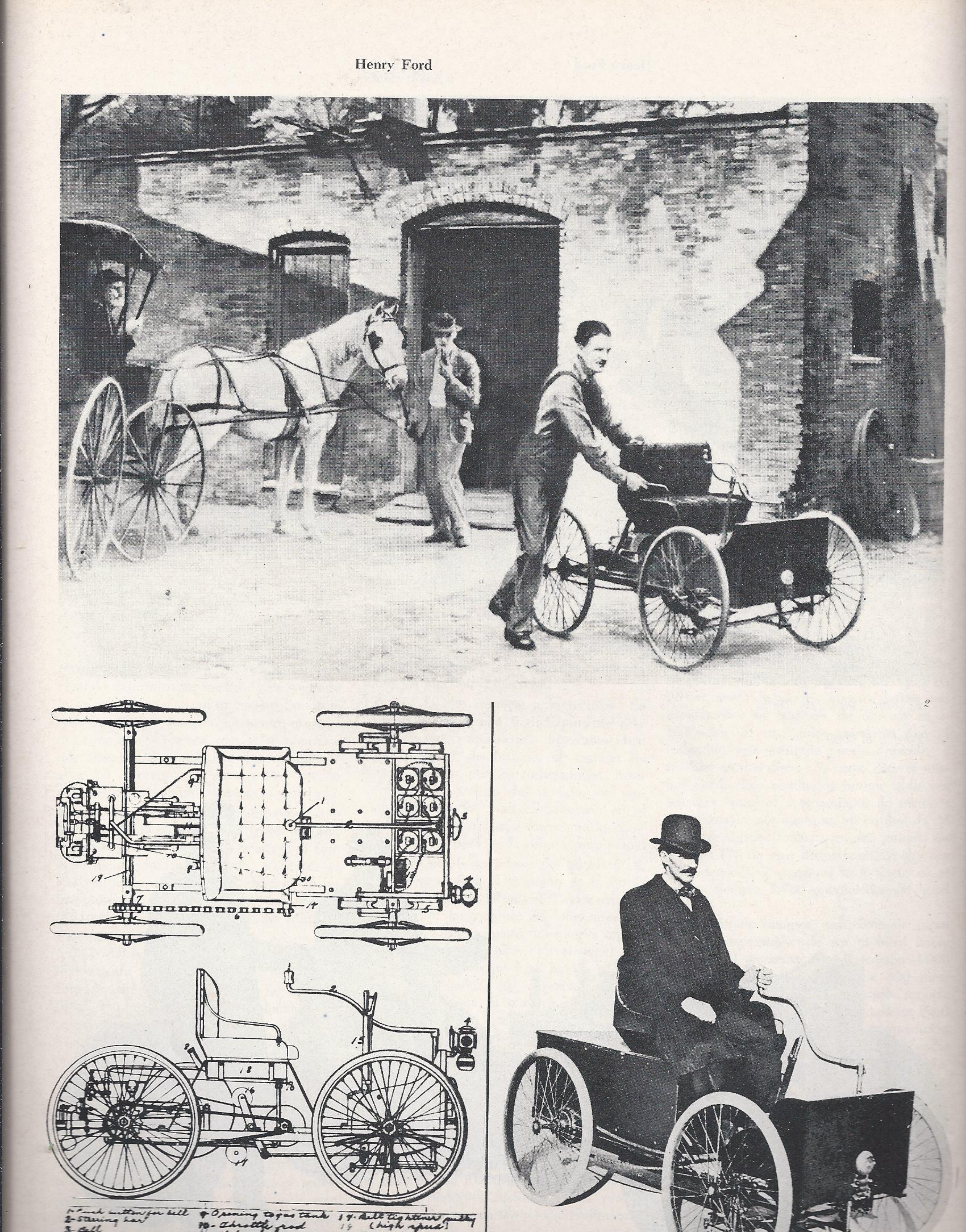
1

no se encuentre en alguno de los modelos anteriores. Cada detalle había sufrido la prueba completa de la experiencia. No cabía preguntarse si este modelo sería un éxito. No podía fallar, ya que no era la obra de un día. Reunía todas las cualidades que yo deseaba dar a un automóvil, además de la materia prima perfecta (el acero al vanadio) que había podido obtener." Es el mismo Ford quien habla así de su nueva máquina. Para el modelo turístico el precio es de 850 dólares. Hasta 1927 el modelo T será el único producto de la Ford: 15 millones de Ford T salieron de sus talleres. El horizonte visual de los norteamericanos quedó cubierto constantemente por el Ford T: se va a la iglesia para el bautismo en un Ford T, se va al cementerio en un Ford T. Durante larguísimo tiempo se convierte realmente en un personaje de la vida norteamericana; los norteamericanos no lo llaman "modelo T", nombre demasiado técnico y frío para algo que se ha hecho tan familiar; se lo llamará "Lizzie", el bueno y fiel compañero de todos los días. Creo que nada caracteriza mejor el nacimiento, el desarrollo y la madurez del Ford T como los primeros manifiestos publicitarios y circulares que Ford envió a los revendedores. A éstos les escribió: "Quiero construir un automóvil para las masas; suficientemente grande para una familia, pero suficientemente pequeño como para que una sola persona pueda servirse de él y cuidarlo. Se lo hará con los mejores materiales, los mejores obreros, sobre la base de los diseños más simples que pueda imaginar la ingeniería moderna. Pero tendrá un precio suficientemente modesto como para que cualquier persona que gane un buen salario pueda comprarlo y, gracias a él, gozar de los placeres y las bellezas que Dios ha puesto en la naturaleza." Dejemos de lado la última frase que forma parte de la retórica —parcialmente sincera— habitual de Ford; el programa es mucho más claro y explícito que el contenido en la declaración hecha para el lanzamiento del modelo A. Un hecho interesante es que, antes de construir el modelo T, había enviado a los agentes de venta instrucciones para que cada uno de ellos se procurase los nombres de las personas que, en sus respectivas regiones, estuviesen en condiciones de comprar un automóvil, "aun de las que *todavía* no hubiesen pensado en ello".

El éxito del modelo T fue enorme. Su precio bajó hasta 440 dólares. La producción subió a un ritmo vertiginoso. El 31 de octubre de 1925 se alcanzó un verdadero récord: 9.109 automóviles salen de los talleres Ford. Y mientras los precios bajan, Ford aumenta los salarios.

¿Cómo fue posible? "Organización", responde Ford. Contemplemos esta organización desde cerca.

Como ya hemos recordado, Henry Ford escribió un libro dedicado a Thomas A. Edison. Las razones de ello son fácilmente intuibles: no es difícil comprender que quiso hacer aparecer su nombre junto al del personaje más popular, más "americano", de su tiempo: Edison, el hombre inteligente, el "genio" que tenía un extraordinario sentido del éxito de los negocios, de la realización comercial. Aunque habla con sincera admiración de Edison, en el fondo Ford habla de sí mismo, al menos un poco. No hay duda, por lo demás, que se inspiró en algunas ideas centrales de Edison o que, al menos, halló en ellas la confirmación y el estímulo para algunas de sus aspiraciones. Así por ejemplo, debió sentirse feliz de conocer por propia boca de Edison los criterios que éste siguió durante la primera fase de comercialización de las lamparillas eléctricas. Su costo de producción era por unidad, de 1 dólar y 25 centavos; Edison las ofreció a la Edison Light Company (proveedora de la energía eléctrica) a 40 centavos por unidad, si ésta aceptaba comprarle solamente a él durante todo el período de duración de la patente. El primer año para 20 ó 30.000 lamparillas pedidas los gastos de producción fueron de 1 dólar 10 centavos cada una. El segundo año, el costo se redujo a 70 centavos, mientras que el precio de venta permaneció fijo en 40 centavos; pero las pérdidas fueron mayores que el primer año porque la demanda había aumentado. En el tercer año se llevaron los gastos de fabricación a 50 centavos, y las pérdidas aumentaron todavía, porque el número de lamparillas solicitadas era siempre mayor. El cuarto año, finalmente, se llegó al costo de producción de 37 centavos: los tres centavos ganados por cada unidad permitieron a Edison, no sólo compensar todas las pérdidas acumuladas, sino también comenzar a obtener beneficios. El quinto año, cuando ya se vendieron millones y millones de lamparillas, el costo de fabricación se redujo a 22 centavos: la ganancia es de 18 centavos sobre cada unidad producida y vendida. En este episodio Ford debía hallar una valiosa lección, enriquecida además por una especie de moraleja complementaria que le expuso Edison: "Una de las razones por las que logramos reducir considerablemente el precio de producción fue que en los comienzos, una de las operaciones más importantes la realizaban técnicos especialísimos . . . Los obreros que efectuaban este trabajo se consideraban un elemento decisivo del taller y se pusieron muy exigentes. Formaron un sindicato y pidieron ventajas exorbitantes. Fue entonces cuando me pregunté si no sería posible hacer que este trabajo lo realizara una máquina. Después de investigar varios días, hallé la solución . . . El sindicato estaba derrotado y nunca más se ha recuperado." A este relato, Ford agregaba el siguiente comentario suyo: "A menudo me he atribuido el mérito de haber aplicado por pri-


2
1-Push button for bell
2-Steering bar
3-Bell
4-carbide lamp
5-Spring
6-Chain
7-Differential
8-Opening to water tank
9-Opening to gas tank
10-Throttle rod
11-Flywheel
12-Battery
13-Spark coil
14-Countershaft
15-Belt tightener lever (clutch)
17-Belt tightener pulley (high speed)
18-Water tank
19-Rear axle

1. *El Ford "999", de 1902.*

2. *Ford y el "999".*

1

2

mera vez este método, que consiste en fijar un costo de producción y luego reducirlo por medio de una producción en gran escala hasta que el precio de venta asegure un beneficio. Pero Edison ya había hecho lo mismo hacía mucho tiempo."

La deuda de Ford hacia Edison es sin duda grande: en éste como en otros aspectos es evidente que constituyó su gran ejemplo. Pero Edison era una generación mayor (había nacido en 1847) que Ford, y algunas de sus ideas eran las de un capitalismo agresivo, batallador, casi de pionero. Ford heredó esas ideas, pero también las afinó, y en esta labor de afinamiento su gran inspirador fue indudablemente, F. W. Taylor, (1856-1915). Éste nunca es citado en los libros de Ford, si no nos engañamos; no sabemos si Ford lo ignoró premeditadamente, pero no debe creerse que Ford era hombre de decidir aplicar las teorías de Taylor después de una paciente lectura. Las ideas que Taylor sintetizó en su obra estaban en el aire por así decir: Ford las halló suspendidas en la atmósfera que lo rodeaba, las aplicó y contribuyó a enriquecerlas y precisarlas. Sea como fuere, es en Taylor donde las hallamos más claramente expresadas, más totalmente racionalizadas. En él (como también en Ford, por lo demás), actúan dos personajes: en primer lugar, el técnico, que llega a ciertos resultados empleando determinados medios; y en segundo lugar, el "filósofo", que quiere explicar que esos resultados son un elemento esencial del progreso. Creemos que si se unen los dos aspectos, la confusión que resulta de ellos no permite ver claramente, por lo cual los analizaremos de manera separada.

En el plano de la técnica, el fin simplísimo es aumentar la producción a través de una serie de medidas especiales relativas al funcionamiento de las máquinas, mediante el análisis de los movimientos, del uso de las transmisiones, de la división de las diferentes funciones en el taller y en las oficinas. El primer concepto era el de adaptar el trabajo del hombre al ritmo de la máquina-herramienta en la medida más cercana al ritmo máximo que pueda alcanzar esta última. Para determinar esta velocidad del trabajo humano, Taylor concibió un sistema bastante complejo de doce variables independientes, pero él mismo ha indicado los cinco puntos esenciales de la investigación que es menester realizar: "1) hallar diez o quince hombres de preferencia pertenecientes a talleres diferentes y originarios de países diferentes, especialmente expertos en el trabajo que se desea analizar; 2) estudiar la serie exacta de las operaciones y movimientos elementales que realiza cada uno de estos hombres en la ejecución del trabajo en examen, y los instrumentos que emplea; 3) estudiar al segundo el tiempo requerido por cada uno de estos movimientos individuales y elegir el procedimiento que permita ganar el mayor tiempo posible; 4) eliminar todos los movimientos lentos o inútiles; 5) después de haber realizado esta eliminación, reagrupar la serie de movimientos más rápidos y más eficaces y emplear los mejores instrumentos."

Gestos, movimientos desplazamientos, etc., fueron filmados, cronometrados y estudiados para llegar a aquella organización científica del trabajo que debía ser *the one best way*: el único camino óptimo. Las investigaciones emprendidas por Taylor debían durar sólo unos pocos meses; pero duraron años. Y ello por la razón, propia del sistema, de que todo aumento en la velocidad del obrero provocaba un cambio general en las condiciones de la producción y de las mismas máquinas-herramientas: un círculo cerrado que, cuando se rompía, introducía en otro círculo cerrado.

El análisis de Taylor no se aplicaba solamente al trabajo del obrero en la máquina; todas las fatigas del hombre podían ser racionalizadas: se hizo famoso el caso de un albañil holandés, Schmidt, quien, siguiendo las instrucciones de Taylor, logró colocar diariamente 45 toneladas de material, en lugar de as 12 que colocaba antes . . . sin cansarse por ello más que antes. El examen de Taylor se extendía también a los movimientos de la máquina misma en la cual debían abolirse los momentos inactivos, todos los momentos inactivos.

Esto en la que respecta a la técnica. La "filosofía" comenzaba inmediatamente después, cuando, establecido el ritmo ideal (más intenso) de trabajo, se trataba de hacerlo aceptar por los trabajadores. Aquí intervenía el sistema del premio, del aumento de salario: para un aumento en el rendimiento del trabajo, aumentar la compensación . . . pero en la misma proporción. El salario puede aumentar del 30 al 100 %, y lo mejor es fijar el aumento en el 60 %, aproximadamente. El mismo Taylor expresa francamente las razones de este aumento del 60 %: "Si el aumento del salario supera al 60 %, muchos de ellos (los obreros) trabajarán irregularmente y se harán extravagantes y disipados. En resumen, esto demuestra que para la mayoría de la gente no es beneficioso enriquecerse con demasiada rapidez." Pero insistamos en esta "filosofía", sobre la cual tendremos que volver más adelante.

Es verdad que en los talleres Ford el problema de hallar el *one best way* fue planteado muy pronto. El examen partió del punto siguiente: alrededor de una máquina en montaje se amontonaba un gran número de obreros que iban a buscar las diferentes partes en depósitos distintos. Esto provocaba desorden, confusión y bajo rendimiento. Se comenzaron los primeros experimentos del modo más trivial: el obrero permanecía fijo en el lugar, con las partes que debía montar al lado, mientras el armazón de la máquina era arrastrado con un cable. Se iniciaron los primeros cálculos, los primeros análisis de gestos; se descubre la conveniencia de mantener el armazón a la altura del hombre. Operaciones realizadas por un solo obrero se "desmontan" para ser distribuidas entre 29 hombres: en 1913, para una determinada operación de montaje se necesitaban 25 minutos, mientras que en 1914, distribuyendo el trabajo entre 29 obreros, se empleaban sólo 7 minutos. Posteriores experimentos redujeron todavía el tiempo a cinco minutos.

Los resultados obtenidos por este tipo de estudio, para todas las fases de la construcción, fueron enormes: el montaje del motor, realizado originariamente por una sola persona, se distribuyó entre 84 hombres, y el tiempo de montaje disminuyó de 9 horas y 54 minutos a 5 horas y 56 minutos; la preparación del chassis, que exigía 12 horas y 20 minutos, descendió a 1 hora y 33 minutos. Esta división de tareas provoca un aumento de la velocidad y una monotonía del trabajo absolutamente exasperante: el obrero que coloca un bulón no pone la tuerca y el que pone la tuerca no la fija . . . Pero cada gesto queda regulado de modo que el obrero no disponga de "un segundo menos del que necesita, ni de un segundo más". La fabricación del automóvil se convierte en la obra de un cinco por ciento de obreros "*realmente* especialistas" y de un 95 por ciento de peones, "o, para definir más exactamente su posición, de obreros especializados en una sola operación que el individuo más estúpido puede aprender o realizar en dos días . . .", como dice el mismo Ford. Los resultados fueron cada vez mayores: para el acoplamiento de pistones y engranajes, por ejemplo, un equipo de 28 hombres lograba realizar, en una jornada de 9 horas 175 de esos acoplamientos; algunos años después, 7 personas realizaban, en el mismo tiempo, 2.700 operaciones de igual tipo.

Reducción de tiempos, reducción de espacio: la preparación de un cilindro hacía recorrer al elemento en fabricación 4.000 pies; el recorrido se reducirá a 300 pies: "cada pie cuadrado no utilizado soporta gastos generales inútiles". Y los talleres Ford serán los que tengan mayor concentración de máquinas por metro cuadrado: "nadie tiene demasiado espacio y nadie tiene demasiado poco". Esta fuerte concentración de máquinas expresa, por otra parte, otro de los criterios fundamentales en los que se inspiró Ford: toda vez que una operación pueda ser realizada por una máquina en lugar de un hombre, se dará preferencia a la máquina.

Es así como en 1922 Ford podía observar con satisfaccióen que para producir las máquinas que fabricaba por aquel entonces (cerca de 4.000 automóviles por día) sobre la base de los criterios adoptados en los comienzos de su industria se habrían nece-

sitado 200.000 obreros, mientras que en realidad se empleaban apenas 50.000.
Ford fue quien propugnó esta progresiva mecanización del trabajo, su desmenuzamiento en mil tareas pequeñas y la repetición de los gestos. ¿Qué precio pagaba por esto el obrero? Ninguno, según Ford: "No he comprobado que la repetición de movimientos en el trabajo provoque en el obrero ningún perjuicio. Ciertamente, he oído decir a algunos expertos que esta monotonía lo mata moral y físicamente, pero esto no se desprende de mis investigaciones." Una declaración muy categórica, como se ve. Probablemente Ford hablaba de buena fe, lo cual no quita que se equivocase groseramente tanto en el plano de la "filosofía" como en el de los valores económicos, aunque esto último pueda parecer paradójico.
Debemos agregar inmediatamente que realizó su fin de lograr una producción masiva no sólo mediante una creciente racionalización del trabajo: creer tal cosa equivaldría a reducirlo a una especie de capataz en el interior de un sistema de esclavitud, y ésta sería una simplificación peligrosa.
Ford logró una racionalización de la producción actuando sobre el *conjunto* de los sectores de su actividad: en primer lugar, renunciando progresivamente y desde los primeros años, a aprovisionarse de repuestos fabricados fuera de su industria; procurándose él mismo las fuentes de energía; *estandardizando* todo lo posible las características de las partes empleadas en la construcción de sus automóviles; convirtiéndose en propietario de las fuentes de producción de las materias primas necesarias para la fabricación de sus automóviles, y en patrón de los medios de transporte para la distribución de los mismos, en escala americana y mundial. Si en lo que respecta al trabajo propiamente dicho su grito de batalla es: "¡Organización, organización!", en lo concerniente al conjunto de su industria se inspira en el criterio de la integración. La Ford posee sus bosques, de donde saca la madera que necesita; sus líneas ferroviarias, como la línea Detroit-Toledo-Ironton (700 km); sus barcos, en particular para la navegación en los Grandes Lagos; minas de carbón en Kentucky. El indicio más claro y seguro de su programa de integración es su proyecto de lograr la autonomía en lo concerniente al aprovechamiento de caucho para su industria: en 1922 compra 1.250.000 hectáreas de tierras en Brasil; en 1934, se agrega a la primera una segunda plantación. Por lo demás, esta iniciativa de Ford se adecua a la política estadounidense del momento, que tiende a romper el monopolio franco-holandés del caucho de Extremo Oriente. Pero esta realización de Ford, sumamente audaz, no fue de las más felices. Los ritmos de la agricultura son mucho más lentos que los industriales, y allí no hay taylorismo que valga . . . Para crecer, las plantas de hevea requieren un cierto número de años, y sólo en 1937 "Fordlandia", la primera de las plantaciones produjo 6.400 toneladas. El ritmo aumentó luego rápidamente, hasta llegar, para las dos plantaciones, a 4.000.000 de toneladas en 1940; más tarde, las cifras caen. Sin embargo, las plantaciones brasileñas desempeñaron en cierto momento una función frenadora ante el aumento de precios impuesto por el monopolio franco-anglo-holandés; luego, la guerra, con la mayor unión de los gobiernos aliados, frena aún más todo movimiento de especulación excesiva; finalmente, la aparición del caucho sintético anula la importancia del caucho natural: los establecimientos industriales de producción instalados en Brasil son cedidos al aliado ruso, y en 1943 emprenden el camino de la URSS.
Es difícil decir si esta operación, que fue quizás la de éxito menos evidente de las que realizó Ford, se cerró verdaderamente con déficit. Lo cierto es que estas "plantaciones-testimonio" sirvieron, como dijimos, para frenar de cierta manera las posibilidades de especulación en el mercado internacional del caucho. Esta aventura del caucho es importante también para comprender mejor a nuestro personaje: capitalista de enorme estatura, nunca aceptó la presión, la amenaza o el chantaje que pudieron hacerle otros, dentro del juego de la competencia capitalista. Esta característica suya aparece aún más claramente en su aversión —un verdadero odio— hacia los bancos, de la que pronto hablaremos. Tanto la integración como la organización se efectúan en escala mundial: el cobre chileno, el estaño boliviano, el hierro brasileño, el vanadio peruano, el amianto ruso, el cromo sudafricano, la lana australiana, el algodón egipcio, el caucho malayo . . . Pero el horizonte geográfico de los talleres Ford es aún más vasto de lo que podemos indicar aquí; para resumir, se moviliza a todo el mundo para la producción Ford. En un conjunto tan gigantesco, hasta la economía de dos centavos se convierte en economía de millones; en los talleres Ford se recoge todo: aserrín, alquitrán, cajas ya utilizadas, residuos de metales, de maderas, de cueros, etc. Pero, como observa el mismo Ford, si es bueno recuperar, es menester evitar que se tenga que recuperar: toda la organización de la fábrica se inspira en esta regla. Una fría organización subyace en toda la acción, toda decisión y toda creación.

Los aspectos financieros

Cuando se fundó la Ford Motor Company, el 16 de junio de 1903, su capital era de 100.000 dólares, de los cuales sólo 28.000 existían en efectivo. El resto estaba constituido por el valor de la patente (40.000 dólares), instrumental (10.000 dólares), contratos (1.000 dólares) y pagarés a la orden (2.000 dólares). Este capital está dividido en mil acciones de cien dólares cada una: Ford tiene 255; A. Malcomson (un comerciante en carbón), 225; J. Couzens (copartícipe de la empresa comercial de Malcomson), 25; los hermanos Dodge (mecánicos que luego fundarían su propia industria automovilística), 100 acciones en conjunto; el resto se fragmenta entre otros pocos accionistas.
Durante los primeros quince meses de actividad se venden 1.708 máquinas por un valor de 1.336.799 dólares; la ganancia es de 283.037. En 1905 se venden automóviles por un total de 1.700.000 dólares con 290.194 de beneficio; éste aumenta, pero no proporcionalmente a los ingresos. En 1906, las ventas ascienden a 1.599.000 dólares y los beneficios caen a 102.397. Ford está convencido, y el porvenir le dará la razón, de que si las ganancias no aumentan, ello se debe a que la producción está dispersa en demasiados modelos y tipos, muchos de ellos "de lujo". Pero no es el único de la sociedad y se encuentra en minoría. Entonces acumulando los ahorros hechos con los beneficios que le corresponden por sus acciones, durante esos tres primeros años, compra por 75.000 dólares las 225 acciones de Malcomson(es decir, el valor de las acciones se había ya triplicado en el lapso de tres años) más otros paquetes menores y llega al soñado 51 %; en 1908 podrá adquirir otras acciones y llegar al 58 %. En adelante dirige a su modo la Ford Motor Company y, en 1909, sobre la base de las ganancias acumuladas en los años anteriores, lleva el capital a 2 millones de dólares mediante la distribución entre los accionistas de 19 acciones nuevas por cada una de las viejas.
Hasta ahora las operaciones se han desarrollado todas sobre una base óptima. Una sola dificultad se presenta a causa de un extraño proceso. En 1879, un tal George B. Selden había sacado una patente "para la producción de una locomotora de calle, segura, simple y a buen precio; de peso reducido, fácil manejo y con una fuerza suficiente para ascender por un declive común". La patente sólo se le había concedido a Selden en 1895, como consecuencia de lo cual todo fabricante de automóviles debía pagar derechos a Selden y a sus herederos. Ford se había negado. El grupo de industriales que reconocen la patente inician un proceso. Éste se arrastra largamente, pero en 1909 la sentencia del juez Hough es netamente desfavorable a Ford. Es un momento malo, pero sólo es un momento: la reacción de Ford es eficacísima en el plano publicitario y logra salvar la situación. En los años siguientes, aunque tuvo una enorme cantidad de éxitos indiscutibles tanto en el plano financiero como en el técnico y comercial, surgen también una serie de problemas, que desembocarán en las dificultades de 1919. En 1914, los hermanos Dodge, a quienes hemos visto en 1903 participar en la creación de la Ford

1





3

1. *La Detroit Automobile Company en 1900. Interior.*

2. *El exterior del edificio.*

3. *Henry Ford a los 32 años.*

1. En 1920 casi todos los automóviles que circulaban por los pequeños centros americanos eran Ford modelo "T".

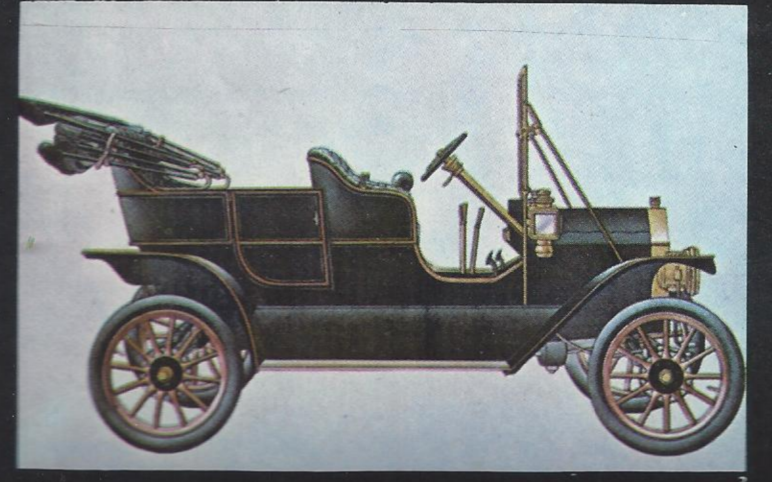
2. El Ford "T" (Arborio Mella).

3, 4. Dos versiones del Ford "T", 1909 y 1911. Museo Ford del Greenfield Village.

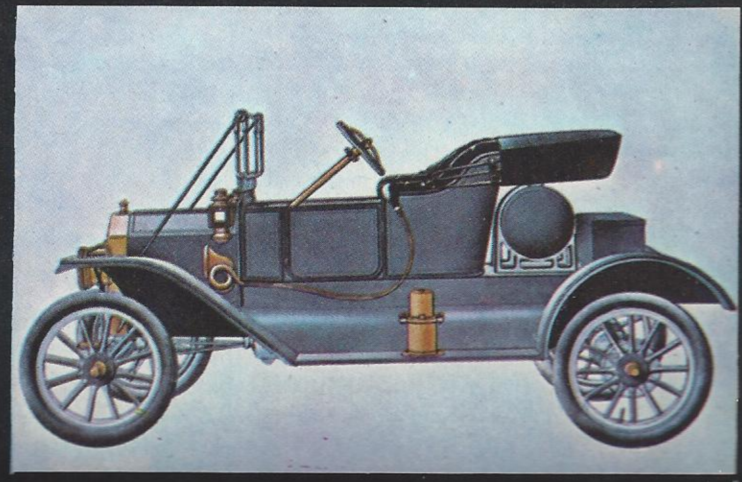


1

2



3

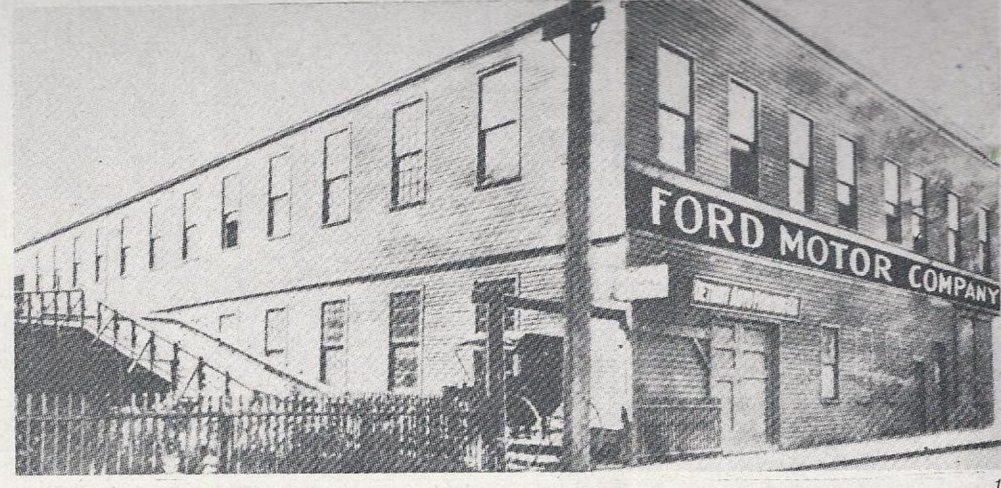


4

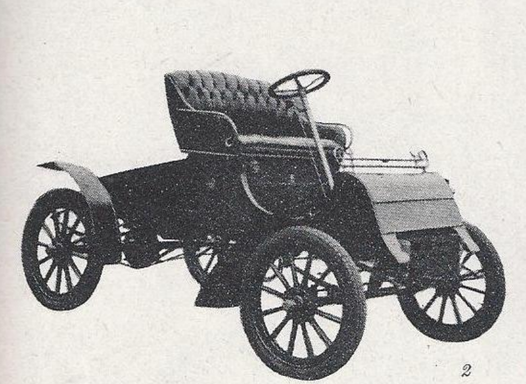
1, 3. Exterior e interior de la Ford Motor Company, en 1904.

2. El Ford modelo "A" de 1903, primer auto producido por la Ford Motor Co.

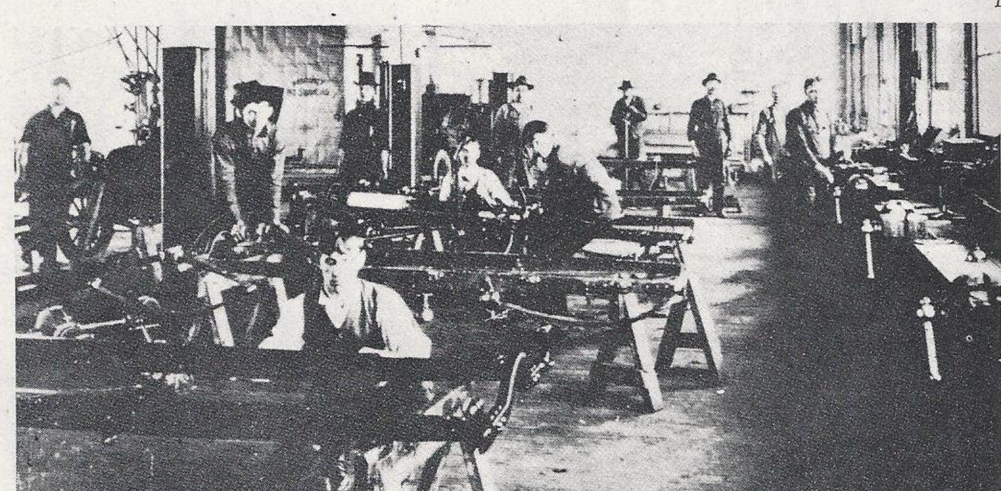
4. Carta de Ford a su hermano.



1



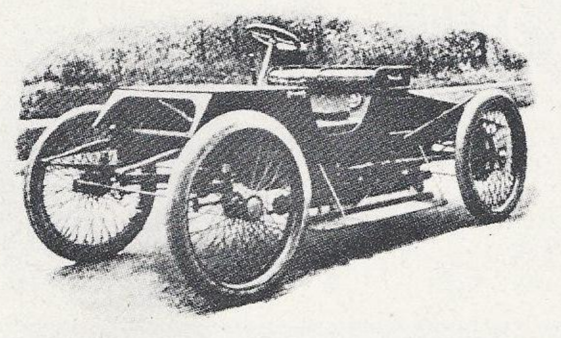
2



3

HENRY FORD COMPANY.

BUILDERS OF HIGH-GRADE
AUTOMOBILES AND TOURIST CARS.
MAKERS OF
AUTOMOBILE SPECIALTIES AND SPARK COILS.



OFFICE AND FACTORY.
1343 CASS AVE.

DETROIT, MICH. January 6th 1902

My Dear Brother

If I can bring Mr Fournier in line there is a barrel of money in this business it was his proposition and I dont see why he wont fall in line if he dont I will chalenge him untill I am black in the face. as for managing my end of the racing business I would rather have you than any one else that I know of. My Company will kick about me following racing but they will get the advertising and I expect to make $ where I cant make ¢s at manufacturing. we are writing to Mr Fournier

Henry

I will write you again soon

4

Motor Company con un pequeño paquete de 100 acciones (pero que, con el aumento de capital de 1909, habían llegado a tener 2.000), iniciaron la fabricación de automóviles por su cuenta, aun continuando con su paquete de acciones de la Ford. Esto hubiera sido lo de menos si, aprovechándose de su posición de accionistas de la Ford, no hubiesen iniciado —junto con otros accionistas menores— un proceso contra Henry Ford acusándolo de no distribuir, contrariamente a la legislación en vigencia en los Estados Unidos, todos los beneficios, sino de conservar la mayor parte para invertirlos en la creación de un nuevo establecimiento.

Esta vez, Ford está realmente arrinconado: se lo condena a pagar 19 millones de dólares de dividendos atrasados. Los paga. Al mismo tiempo crea una nueva sociedad, la Henry Ford & Son, Inc., en Nueva York, que retiene todas sus acciones. La Ford Motor Company lleva su capital a 100.000.000 de dólares. Para ello, recurre, por única vez en su vida, a la alta finanza. Saca un préstamo de 75.000.000 de dólares, que invierte en adquirir las acciones de todos los que no pertenecen a la familia Ford. Compra las primeras acciones al precio de 12.500 dólares cada una (¡125 veces el precio de su valor nominal!), otras a 13.444, y las últimas ea 13.000: Henry Ford es propietario de la totalidad del paquete de acciones. Pero las deudas subsisten y, a pesar de los beneficios realizados, ascienden todavía, en diciembre de 1920, a 33.000.000 de dólares. Además, los vencimientos de fin de año incluyen también 15.000.000 de dólares de impuestos debidos al Estado y 7.000.000 de salarios y premios de fin de año que es menester pagar a los obreros. En total, son 58.000.000 de dólares de deudas, contra 20.000.000 en el haber. Es el gran momento de Ford, mientras las ventas se detienen y él baja el precio del modelo T de 575 a 440 dólares. Durante un mes y medio las fábricas de Detroit permanecen cerradas y se toman medidas para establecer un nuevo ciclo de producción que reduce el tiempo de producción de 22 a 14 días, con una economía del 33 %, aproximadamente, que —sobre un fondo de materias primas de 60 millones de dólares— representa los primeros 20 millones de economía. Las ventas de máquinas distribuidas entre los revendedores se aceleran de cualquier modo (volveremos luego a esto), tanto en los Estados Unidos como en el exterior; asimismo, todos los automóviles en depósito en los establecimientos de Detroit son vendidos entre enero y marzo.

En resumen, el 1º de abril de 1921 la situación de la Ford es la siguiente:

Fondos en caja el 1º de enero	20.000.000
Mercaderías convertidas en dinero líquido entre el 1/I y el 1/IV	24.700.000
Aceleración del tránsito de materias primas y capital liberado	28.000.000
Recibido de agentes del exterior	3.000.000
Venta de subproductos	3.700.000
Venta de bonos de la Libertad	7.900.000
Total	87.300.000

En resumen, al final del momento crítico Ford no sólo ha pagado todas las deudas, sino que todavía le quedan 30 millones de dinero contante, 10 más de los que tenía tres meses antes.

¿Gran operación financiera? Aparte de la economía (que se traduce en ganancias) de 20 millones de dólares, lograda mediante la reorganización de ciclo de producción (que se había hecho más pesado, según el mismo Ford, por causa de los compromisos de fabricaciones bélicas, que la Ford debió tomar en los años 1917-1918), la mayor parte del resto se obtuvo de un modo que, aun en el mundo norteamericano de los negocios, provocó una oleada de intenso desdén: pidiendo, pura y simplemente, a los representantes de la Ford el pago inmediato de los automóviles que tenían en depósito, sin esperar a su venta real. Las quiebras fueron muchas . . .

En el momento de mayores dificultades, algunos financistas habían ofrecido dinero; Ford oyó las propuestas, las cuales incluían, entre otras cosas, que el cargo de contador de la Ford Motor Company se confiase a un representante del banco que concediese el empréstito. Se dice que Ford entregó el sombrero y el bastón a su interlocutor y le indicó la puerta con gesto enérgico: la conversación había terminado. Pocos meses después, Ford saldaba la única deuda que había contraído en su vida. Suprimió la sociedad-pantalla que había creado poco antes y dejó la presidencia de la Ford Motor Company a su hijo Edsel, que era ya su colaborador y tenía 27 años. Oficialmente, él sale del escenario.

Pero Henry Ford no limitó su actividad al territorio de los Estados Unidos; muy pronto, ya había iniciado una especie de marcha de ocupación del mundo. En 1904 se creó la Ford Motor Company de Canadá. Le siguió, en 1911, la Ford Motor Company de Inglaterra (con muchas sucursales); luego, en 1928, la Société Anonyme Française Ford (con una sucursal: la Ford Afrique); en 1932, la Ford Werke A. G., en Alemania; por último, la Ford Motor Company de Australia. Estas son sociedades productoras, pero, además de ellas, Ford creó toda una serie de talleres de montaje: en Amberes, Amsterdam, Copenhague, Barcelona, Estocolmo, Helsingfors, Buenos Aires, San Pablo, México, Santiago de Chile, Bombay, Singapur, Brisbane, Yoyohama y en otras partes; todos los continentes están cubiertos por la red Ford.

Las mallas de esta red son amplias: las compañías comerciales, aún más numerosas, están allí para espesarlas. Si en lo que respecta a su actividad norteamericana Ford aspiró a poseer la totalidad de las acciones, la política seguida en las sociedades Ford productoras del exterior fue diferente: sólo el 51 % de la francesa, el 36 % de la canadiense, el 66 % de la inglesa y el 65 % de la alemana están en manos de la Ford americana. Pero, de cualquier modo, el vínculo con la casa de Detroit era suficientemente sólido.

Una "biografía ejemplar"

Para el estudioso que debe hacer la biografía de un personaje que, durante su vida, habló y escribió mucho acerca de sí mismo (hasta una autobiografía, como en el caso de Ford), los elementos de que dispone constituyen una ayuda y una traba. Sin duda es cómodo (al menos puede parecerlo) moverse en una trama cierta, de confesiones seguras: "he hecho tal cosa en tal año", "sobre tal punto pienso de tal modo", etc. ¿Qué más podría pedirse? Sin embargo no es así. No porque deba siempre sospecharse que los autores de autobiografías dicen falsedades: esto puede suceder, pero, en realidad, no creo que se pueda acusar a Henry Ford de haber ocultado la verdad o de falsear conscientemente sus ideas. La cosa es diferente: es siempre sumamente difícil, al hablar de sí mismo, evitar escribir aquello . . . que los otros esperan leer. La sociedad de una época determinada tiene ciertas ideas sobre los éxitos de los grandes hombres; algunos detalles biográficos de personajes eminentes, falsificados durante su vida y con su consentimiento, no responden tanto a un deseo del "gran hombre" de parecer diferente como a una necesidad de su "público". El público en cierto momento imagina que el héroe de su tiempo debe presentar cierta imagen y no otra. Por otra parte, es menester reconocer que algunos éxitos semejantes son posibles justamente porque el "héroe" respeta los *clisés* de su público. Es una acción dialética sumamente compleja que resulta difícil desentrañar. En el caso de Henry Ford, su autobiografía es verdaderamente "ejemplar": todos los elementos que la opinión pública de 1922 (año de la publicación de *Mi vida y mi obra*) podía exigir a quien ha triunfado en la vida, se hallan representados en ella y se repiten en el otro libro, *Edison tal como lo conozco* (1930). La descendencia de padres económicamente modestos (no pobrísimos: éste era un *clisé* de fines del siglo XIX), el ideal de la adolescencia representado por

Edison, el gran técnico y hombre de negocios de la época, el encuentro con la gran máquina de vapor bufante en la calle y sobre la cual sube para hacerse explicar el mecanismo por el conductor, el deseo de aliviar, mediante la máquina, el pesado trabajo en los campos que realizan sus padres, la afición al trabajo, el amor a la mecánica como medio para volver a conducir al hombre hacia la naturaleza, etc., etc.; hasta la pizca de suerte (ver el episodio del primer encuentro con Edison) que siempre es necesaria . . .; todo está allí, bien ordenado. Sólo hay que buscar para hallar. La primera impresión que se tiene de las páginas autobiográficas ede Ford es que se trata de un conjunto de lugares comunes, y no hay duda de que para nosotros, hombres de la segunda mitad del siglo, en parte son ya lugares comunes. Pero la sociedad norteamericana de 1922 creía en aquellos valores, y Ford, más o menos conscientemente, se ajustaba a ellos. Es cierto que ya es suficientemente rico y poderoso como para no necesitar parecer simpático; sin embargo, su autobiografía parece una especie de manual del método para parecer simpático en los Estados Unidos, durante la década del 20 de nuestro siglo. Simpático, obsérvese bien, en el sentido etimológico de la palabra, esto es, "del mismo ánimo" que los hombres de cierto mundo.

De ahí, repito, la dificultad de servirse de las obras de Ford para tratar de presentarlo al lector de hoy, cuando, además, han cambiado los criterios de "simpatía".

Henry Ford hombre "público"

El gran destino de Henry Ford se identifica con el del automóvil. El extraordinario cambio de nuestro mundo, que, en poco más de un siglo, ha desplazado la preponderancia de ciertos sectores productivos (por ejemplo, de la industria textil) al del automóvil es, en buena medida, obra de Ford. El cambio sobrevenido en la vida de los hombres que, después de haber cumplido su base de acción con los sistemas colectivos de transporte (en particular los ferrocarriles), han continado ampliándola y consolidándola con un medio individual de transporte (el automóvil), es también obra de Ford. En los extraordinarios cambios de nuestro tiempo, quiéraselo o no, la sombra de Henry Ford está siempre presente.

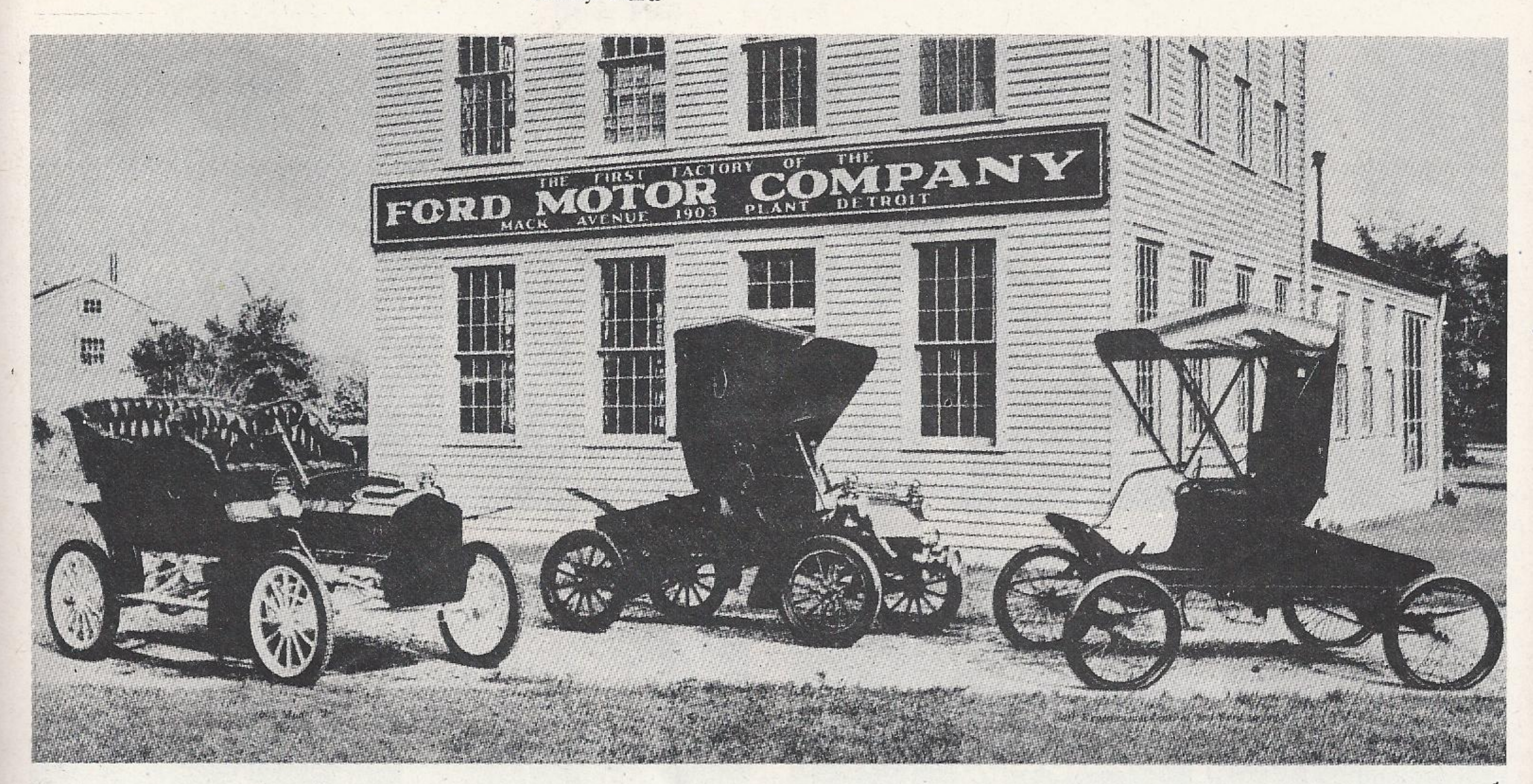
Sin embargo, si se contemplan en abstracto sus ideas, si se leen sus libros, parecería que el único resultado que podían tener sus programas era el fracaso. Hemos hablado de ideas, en plural, pero deberíamos decir más bien la *idea*. Una idea monótona, obsesiva, repetida hasta el infinito y que se reviste de las palabras más diferentes: "progreso", "eficiencia", "organización", "utilidad', etc. Pero todos estos vocablos no hacen más que repetir un solo concepto: lo que es útil se afirma. Ford creyó firmemente en este principio. Él constituyó por cierto el elemento esencial de las razones de su éxito industrial; en su fábrica de Detroit, como en todas las empresas dispersas por los Estados Unidos y por el mundo, siempre tuvo éxito. Pero fuera de la fábrica los fracasos no escasearon a nuestro héroe; los descalabros de su vida fueron muchísimos. Observarlos desde cerca será útil, pues, para comprender, *por oposición*, las razones de sus éxitos.

En la "perfecta" biografía de Ford encontramos una característica de él que es común a otros "grandes hombres" de su época: la aversión por todo estimulante, en particular por el tabaco. Edison estaba contra el tabaco (excepto algún cigarro que fumaba de tanto en tanto); Taylor nunca fumó; Ford odiaba el cigarrillo con toda su fuerza. Podría parecer un detalle, pero no lo es. Es necesario subrayar que la aversión de este trío no se dirige tanto contra el tabaco en general como contra el cigarrillo en particular. El cigarrillo no sólo hace mal, sino que también es un vicio; es una novedad (al menos, en los años de los que hablamos): por consiguiente, no sólo es un "vicio", sino también un "vicio nuevo", y por ello se lo debe combatir aún más decididamente. El tabaco para mascar, el cigarro y la pipa también son un vicio, pero un vicio que ya ha entrado en las costumbres, en los hábitos, y, por ende, aceptable en cierta medida. Frente al tabaco en general puede tenerse una actitud de sonriente tolerancia (a decir verdad, ésta sólo era la posición de Edison, a la que Ford y Taylor se oponían resueltamente). Vicio, daño, inutilidad; no hacía falta más para hacer encolerizar a Ford. Es el momento de la cruzada contra el cigarrillo . . . Ford, en 1914, sólo era un industrial casi en los comienzos de su afortunada carrera; su fama ya es grande, pero no basta para hacer de él el campeón de una cruzada. Entonces solicita a Edison una carta-mensaje: el cigarrillo ejerce una "acción violenta sobre los centros nerviosos, produciendo la degeneración de las células del cerebro [. . .] y esta degeneración es permanente e incontrolable . . ." El análisis de Edison era, *grosso modo*, científico, pues insistía en los aspectos negativos sobre todo del papel del cigarrillo, más que del tabaco (por lo demás, no cabía esperar más de él, que no rechazaba el cigarro). Pero a Ford le basta la carta de Edison: la enmarca, la pone en su oficina, la hace leer, circular y prohíbe a sus empleados y obreros que fumen.

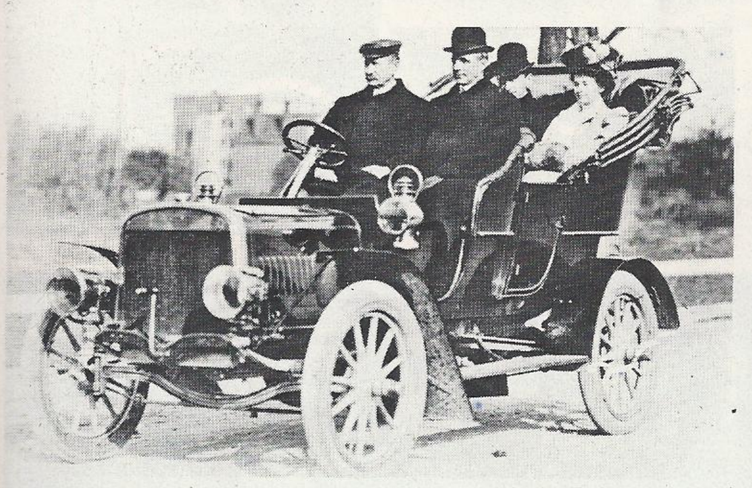
Al llegar a este punto, intervienen, como es de imaginar, los fabricantes de cigarrillos, sobre todo M. Percival Hill, presidente de la American Tobacco Company. Hay grandes intereses en juego y Hill no puede permitir que el nombre prestigioso de Edison se utilice así, en gran escala, para la lucha contra el cigarrillo. Y desafía a Ford a no hablar en general del cigarrillo, sino a dar el nombre de una marca, la suya quizás; ello podría dar origen a un proceso y verse en qué medida la razón estaba de una de las partes.

En respuesta, Ford publica una especie de libro blanco, cuyo mensaje de presentación es suyo. Es uno de los escritos más absurdos que se pueda imaginar. No sólo las consideraciones científicas son nulas, sino que lo más interesante son los aspectos "morales" que Ford pretende sacar a luz: "examinando las biografías de los criminales, se comprueba que casi todos tenían por el cigarrillo una verdadera pasión. Mediante esta costumbre los jóvenes son arrastrados hacia los malos hábitos. El cigarrillo los impulsa a los bajos fondos . . ."

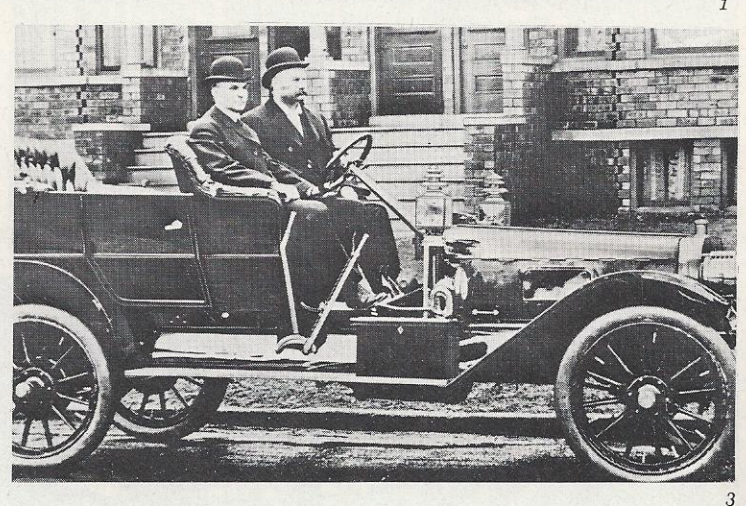
Si hemos insistido tanto en este episodio de la lucha de Ford contra el cigarrillo ha sido por dos razones. Ante todo, parece revelar algunas características suyas —el simplismo en el examen de situaciones sociales, la exageración en llevar hasta el extremo las consecuencias y la superficialidad del análisis— que están en franca contradicción con las cualidades que demuestra en su trabajo. Piénsese que el texto citado fue escrito en 1914, momento en el que son intensísimos los trabajos y los estudios para la cadena de montaje en la fábrica. Sin embargo, en el mismo momento Ford se lanza a esta especie de cruzada contra el cigarrillo con argumentos tan magros como los que hemos visto. La otra razón por la cual, en nuestra opinión, vale la pena detenerse en este ejemplo es que éste representa bien, en una cuestión de menor importancia, a los otros episodios en los cuales Ford se verá derrotado. En 1914 estalla la Primera Guerra Mundial. Los Estados Unidos se dividen en dos "partidos": los que quieren la intervención, que son la mayoría (o al menos los más activos) y los neutralistas. Ford está con los segundos, pero durante dos años no lo manifiesta. Luego, un buen día, decide, no sólo que los Estados Unidos no deben intervenir, sino que, por el contrario, es menester actuar para hacer cesar la guerra. El pacifismo de Ford: ¿cómo sonreír ante una actitud tan noble, un sentimiento tan generoso? Ciertamente, no cabe reírse del hecho de que Ford sea pacifista, pero los medios que utilizó para lograr sus fines provocaron la sonriente incredulidad general. Ford volcó toda su enorme riqueza en esta campaña, todo su poder (que era ya grande, ya que podía hacer en 24 horas que lo recibiera el presidente de los Estados Unidos). Colocó todo en el platillo de la balanza para realizar su *slogan*: "para Navidad, todo el mundo fuera de las trincheras". Para realizar este noble programa alquila un barco, el "Oscar II", y parte para Noruega. Lo acompañan estudiantes, políticos de segundo rango, eclesiásticos: una verdadera "arca". La travesía será conocida en todos sus detalles, pues los periodistas envían por radio



1



2



3

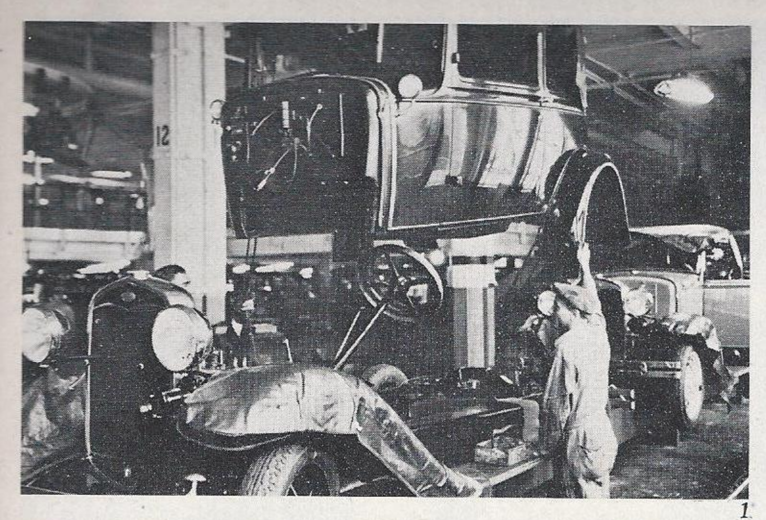
1. La Ford Motor Company tal como aparece hoy a los visitantes del Greenfield Village.

2. Ford en el modelo "B" de cuatro cilindros, en 1905.

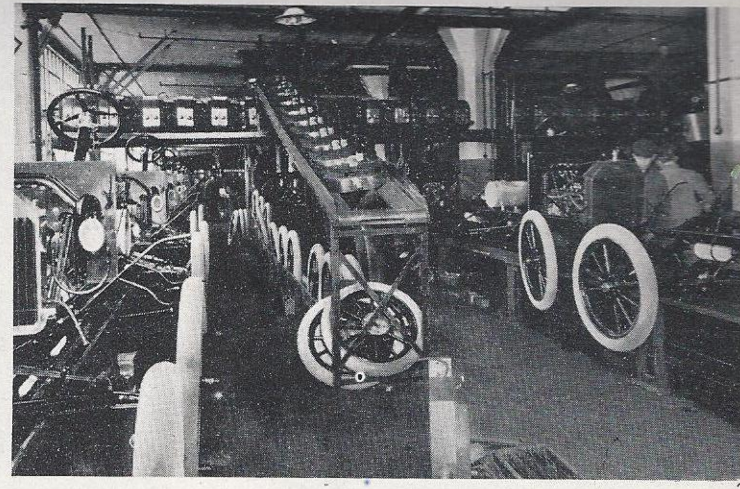
3. Ford al volante del modelo "K".

4. Los Ford modelo "K" salen de los talleres de la Piquette Avenue, en Detroit.

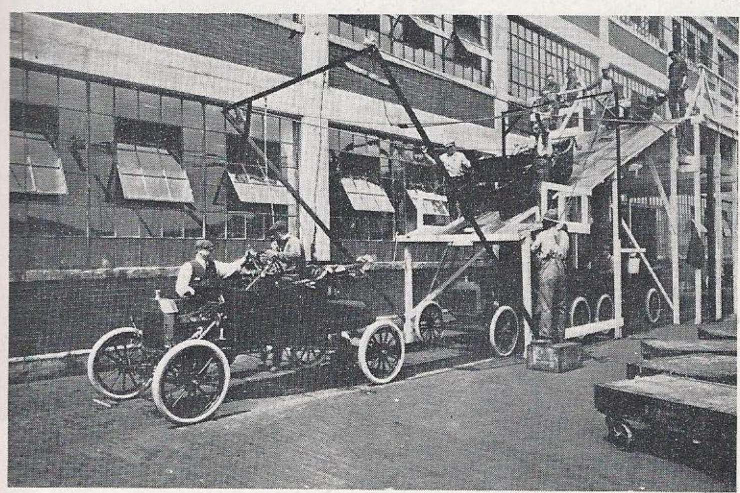




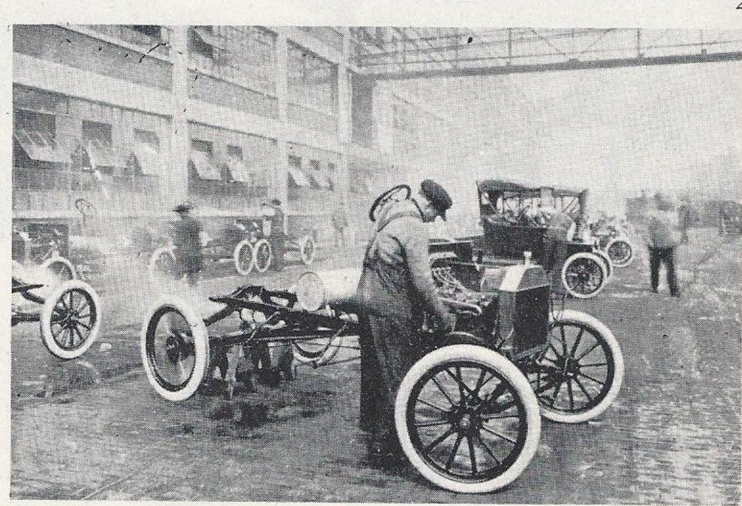
1



2



3



4

5

1. Un Ford "A" sale de la cadena de montaje, en los talleres de River Rouge.

2. Cadena de montaje de la Ford: ruedas y radiadores se colocan al mismo tiempo (1914).

3. Fase final de la cadena de montaje.

4. El galpón de la Ford Motor Plant, en plena actividad (1913).

5, 6. El hombre presa de los nuevos ritmos de trabajo, de Tiempos modernos *(1936), el film de Chaplin.*



despachos en los cuales se transparenta en todo su absurdo la vida a bordo: la nave había partido sin reservas de licor, pero muchos de los participantes en la empresa habían tomado sus precauciones; matrimonios celebrados a bordo y no válidos; hábitos de obispos encontrados en cabinas de señoras . . . un verdadero caos. La confusión era tanto mayor cuanto que los diversos pacifistas, antes de embarcarse, no habían llegado nunca a un verdadero acuerdo sobre los fines del viaje y los medios que debían emplearse. Ford tenía constantemente en sus labios sus 150 millones de dólares, que se declaraba dispuesto a poner en la aventura hasta el último céntimo; pero evidentemente el dinero no bastaba. Cuando la nave llegó a Oslo, venía ya precedida por una pésima reputación. Ford está ya cansado y vuelve pronto a América. En adelante está convencido de que la guerra es inevitable y se entrega entonces a la organización de su industria, para que pueda responder a los programas de producción bélica. Formalmente siempre se dirá pacifista, hasta el punto de declarar que nunca habría aceptado ganar dinero con los suministros bélicos y que habría devuelto al tesoro norteamericano los beneficios de guerra; de hecho, nunca devolverá nada. En su fuero íntimo siempre quedó resentido por este fracaso, y ésta quizá sea la razón por la cual, en 1940, adherirá con precipitación al comité "America First" (Primero América), que era decididamente contrario a la intervención norteamericana en el segundo conflicto mundial.

El fin de la primera guerra ofreció a Ford la ocasión para lanzarse a la política directa. Wilson se enfrenta con las dificultades que le plantea la Sociedad de las Naciones, tanto en el plano interno como en el externo; sobre todo en el interno, pues no dispone de mayoría en el Senado. Por un escaño vacante ofrece todo su apoyo a Henry Ford. Éste acepta, pero a él, hijo de un pequeño propietario agrícola de viejas tradiciones republicanas, presentarse por el Partido Demócrata le parece casi una traición. Toma entonces la decisión de presentarse en las elecciones primarias de ambos partidos clásicos norteamericanos; una vez elegido por las dos partes, elegiría uno de ellos y saldría electo ciertamente. De allí habría surgido el inconveniente de que uno de los dos partidos quedaría sin candidato . . .; pero, para Ford, esto no era más que un detalle. Se trataba de un cálculo que parecía sutilísimo, pero en realidad se reveló que era absurdo.

Allí donde Ford pensaba que, en contra de él, el Partido Demócrata no iba a proponer ningún adversario apareció la candidatura de un tal Helme. Se llevó contra él una campaña de la que no estaban excluidos los golpes. Su hijo Edsel, que durante la guerra no había partido al frente sino que había trabajado duramente en la industria paterna dirigiendo la producción bélica, fue acusado de haberse ocultado; se trajo a colación el viaje del "Oscar II"; lo mismo con las declaraciones de Henry Ford sobre el patriotismo como "refugio de los pillos" y con la creación de una bandera del mundo; circularon anécdotas sobre su colosal ignorancia; se lanzaron insinuaciones de que no sabía leer y que sólo penosamente había aprendido a calcular (declaraciones, por lo demás, que Ford nunca quiso desmentir). Todo esto se ofreció al público; se repitió la hilaridad que Ford había provocado en el momento de la campaña pacifista. Así, aunque logró derrotar a Helme en la elección primaria demócrata, no lo consiguió en la republicana, donde triunfó Truman H. Newberry. Ford digirió mal la derrota, y movilizando un ejército de detectives privados, logró demostrar que su adversario había violado la ley electoral que ponía un límite de 3.750 dólares para los gastos que podía realizar un candidato en una campaña electoral. Era una ley que ningún candidato respetaba, y que Ford había podido observar, *grosso modo*, sólo en la medida en que la red de sus agentes electorales era simplemente la de sus agentes de distribución comercial; su nombre no estaba en los manifiestos sino en los radiadores; la prensa hablaba de él diariamente, si no como candidato a las elecciones, al menos como personalidad pública de gran relieve dentro del país. La elección de Newberry fue anulada: se manifestaron sentimientos de hipócrita pureza, de virtud ofendida, de dignidad ultrajada. Couzens, viejo asociado de la Ford Motor Company, sustituyó a Newberry. Ford, ya vengado, podía considerarse satisfecho. Pero el fracaso —pues es un fracaso, como siempre que se enfrenta con el mundo exterior— subsiste. Fue, quizá, ese fracaso el que lo impulsó, en enero de 1922, a hacer anunciar su candidatura a la Casa Blanca. Si fue fácil constituir el gabinete que debería asegurar el gobierno del país una vez conseguida la victoria, más difícil fue presentar un programa concreto. Tanto más cuanto que Ford, al mismo tiempo, tiene otro proyecto: obtener en concesión una colosal fábrica de nitrato y un gigantesco taller hidroeléctrico situado en Muscle Shoals. Quiere hacer un gran negocio (sus ofertas son ridículamente bajas en comparación con el valor real de estos talleres montados por el gobierno en el momento de la guerra) y, simultáneamente, quiere realizar su sueño de hacer felices a los pequeños productores agrícolas: asegurarles sus tractores a bajo precio y suministrarles, a precios igualmente bajos, los abonos. Por otra parte, está convencido de que electrificando el campo norteamericano, se logrará detener la gran emigración hacia las ciudades. Extender la electricidad al campo significará introducir en él la radio, los frigoríficos, la luz; las ciudades ya no atrae-

rán a los campesinos, que permanecerán virtuosos en sus campos y no se contaminarán con los "vicios" de las ciudades. El Congreso se niega a conceder a Ford el codiciado complejo industrial y esto provoca el aumento, en el plano político, de sus partidarios: en la primavera, un sondeo organizado por "Collier's Magazine" daba la victoria a Ford; otros sondeos confirmaban este resultado. Luego, se produjo el encuentro entre Ford y quien debía ser su adversario en la competencia presidencial, Coolidge. Parece que éste hizo creer a Ford que, si era elegido presidente, no tendría ninguna dificultad en concederle el complejo de Muscle Shoals. Haya habido o no una combinación, lo cierto es que, a partir de este momento, se detuvo la campaña por "Ford Presidente". Tampoco obtendrá Muscle Shoals: en efecto, el presidente (el elegido fue realmente Coolidge) no tenía poder alguno para hacer tales concesiones. Sólo el Congreso podía habérselo otorgado, pero no se lo otorgó. Ford salió de la arena política derrotado una vez más. Pero ya se había embarcado en otra acción, y una acción simplemente odiosa: la campaña antijudía, que, desde 1920, Ford condujo con los argumentos más absurdos, bajos y estúpidos que se puedan imaginar (bien es cierto que, en este campo, no se pueden hallar otros . . .). Ford siempre odió los bancos. Su razonamiento es bastante sano en el plano económico: si queréis crear —dice— una empresa de producción de un objeto cualquiera con capitales que no son vuestros, debéis calcular en el costo de fabricación el 5, 6, 7 y aún más por ciento que deberéis pagar a quien os ha prestado el dinero. Pero, como sabemos, Ford siempre ha pugnado por los gastos de producción más bajos posibles, para vender a precios igualmente bajos y multiplicar las ventas. Es evidente que, en su concepción, el dinero tomado en préstamo es un elemento verdaderamente negativo; los que prestan dinero son simples parásitos. Se trata, repitámoslo, de una teoría que tiene ciertamente sus aspectos positivos, pero que no es fácil de extender al ciclo productivo de todo un país.

Sea como fuere, Ford llegó a identificar Wall Street con la gran banca (cabe recordar que en 1919, cuando contrae la única gran deuda de su vida, no se dirige a un banco de Nueva York, sino a la Old Colony Trust Co. de Boston). Después de esta primera identificación, banca-Wall Street-Nueva York, realizó otra: banca-judíos. Ahora bien, es cierto que había banqueros judíos en Nueva York, pero que todos los judíos fuesen banqueros era una generalización un poco elemental. Los innumerables judíos que trabajaban como cortadores en las empresas del vestido de Nueva York, a un ritmo más intenso que el que imperaba en los talleres Ford y con salarios más bajos, estaban allí para testimoniar que había diferencias en el interior de la colectividad judía.

El odio de Ford contra la banca judía y contra los judíos pura y simplemente lo impulsó a realizar una verdadera campaña que mantuvo por años en su periódico, el "Dearborn Independant". La gran plataforma de esta campaña fueron los "Protocolos de los sabios de Sión" (un falso documento fraguado por la policía zarista), en los que se señalaba la existencia de una especie de central secreta compuesta por judíos y que conspiraba para lograr el dominio del mundo . . . La preocupación de que su campaña contuviese contradicciones internas nunca perturbó a Ford. ¿La gran finanza internacional? ¡Son judíos! ¿El comunismo internacional? ¡También son judíos! ¿Quién introdujo los cigarrillos, símbolo moderno de la corrupción? Siempre. . . ¡los judíos! Durante años, hasta 1932, fue una verdadera monomanía . . . Cada número del "Dearborn Independant" anunciaba revelaciones extraordinarias para el próximo número que, naturalmente, nunca llegaban. En cambio, se hacían cada vez más insistentes las voces que hablaban del apoyo que Henry Ford habría dado, en forma de dinero contante y sonante, a Adolf Hitler, quien buscaba ayuda para lanzar su movimiento nazi . . . Los episodios sobre la vida de Ford son todos pintorescos: se diría que, apenas pone el pie fuera de sus fábricas, se ponen en movimiento las anécdotas divertidas, las bromas, las acusaciones de ignorancia, simplismo e incompetencia. ¿Calumnias? ¿Fantasías de periodistas? Quizás. Pero es extraño que todas las "calumnias", las anécdotas y las bromas que circulaban sobre Ford sean siempre del mismo tipo: el industrial es respetado; pero el hombre "público", o que aspira a tal, es ridiculizado. En tal sentido, ninguna frase nos parece más significativa que una que apareció en un editorial del "New York Times": "El ingreso de Ford en el Senado crearía un vacío, ya en el Senado mismo como en la industria del automóvil. Esta última no puede prescindir de Ford." Era un juicio preciso: Ford era un industrial de primer plano y un hombre público nulo; que se dedique a su oficio y el país se lo agredecerá. Pero Ford, después de cada fracaso, volvía a su gran taller para restañarse las heridas, curarlas y lanzarse a una nueva empresa, de la cual salía nuevamente golpeado de modo durísimo.

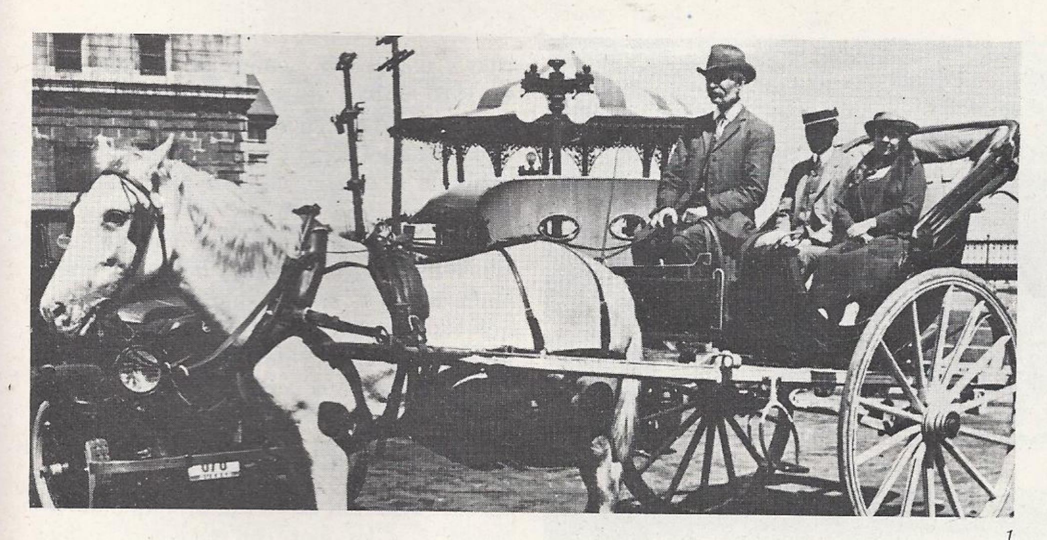
Hombre de una sola idea (¡importantísima!), creyó que sobre la base de ella le era lícito intervenir en todos los sucesos humanos, desde el porvenir de la sociedad hasta las relaciones estadounidense-mejicanas; y cada vez era un nuevo fracaso. La "filosofía" de un éxito personal no se convierte tan fácilmente, como creía Ford, en una filosofía pura y simple, a la cual la humanidad puede entregar cuerpo y alma.

La "filosofía" de Henry Ford

¿Tenía Ford una filosofía? Más bien diríamos que se trataba de pequeñas máximas confusamente unidas unas con otras. Apenas se presenta una idea con una coherencia interna profunda, es fácil hallar su paternidad en alguien que no es él. Su "filosofía" es simple: los hombres deben trabajar; por su trabajo se les debe pagar bien; pero no deben servirse de sus ganancias más que para mejorar las condiciones de su trabajo. Al salir de la fábrica (en sentido estricto), hay dos posibilidades. Una es continuar pensando en el trabajo para mejorar los tiempos, los ritmos y las herramientas; y por este camino se hace carrera en la escala social. Otra es volver a la casa, una casa cómoda, sentarse en la mecedora y descansar, en espera del día siguiente, a fin de que éste nos encuentre con renovadas energías para el trabajo. Los hombres deben casarse, para tener una vida familiar calma, asentada, que los aleje de los lugares de diversión públicos: en la Ford también puede entrarse soltero, pero se espera que pronto el obrero se case. La mujer, en cambio, si está casada, no debe trabajar: su ocupación es la casa.

El trabajo debe ser de lo más simple, lo más especializado. Dejemos de lado por el momento las consecuencias en el plano humano de esta especialización. Lo cierto es que, en el plano técnico, Ford no ha creado ningún especialista. Justamente, la especialización extrema termina en una ausencia de especialización . . . : los gestos excesivamente especializados se convertían en algo tan simple que ya no era necesaria ninguna capacidad particular para realizarlos. Ford mismo, por lo demás, lo declara con toda sencillez: "El tiempo necesario para habituarse a las diversas ocupaciones es, aproximadamente, el siguiente: el 43 % del total no exige más que un día de aprendizaje; el 36 %, de un día a una semana; el 6 %, de una a dos semanas; el 14 %, de un mes a un año; el 1% , de uno a seis años..." Esto en lo que respecta a la formación técnica. En cuanto a la aptitud física del obrero para el trabajo, de las 7.882 ocupaciones distintas que existían en cierto momento en los talleres Ford, sólo 949 exigían una fuerza superior a la media; 3.338 podían ser realizadas por un obrero de fuerza media; y 3.595 sólo requerían hombres con una resistencia física inferior a la media. De aquí la posibilidad de "recuperación humana" que Ford realizó. ¡En 1921, en su fábrica, 9.536 hombres estaban "por debajo del nivel medio de validez"!: había 123 mutilados de un brazo o una mano, 4 ciegos, 207 tuertos, 37 sordomudos, 60 epilépticos, etcétera.

Esto en el plano técnico. En el plano humano, las acusaciones que se dirigieron contra Ford fueron innumerables. Literatura, se dirá. Sin embargo, vale la pena



1

1. Ford, en cabriolé.

2. Publicidad de la Ford en 1904.

3. El modelo "F" de 1904 y el modelo "K" de 1906, ahora en el Museo Ford de Greenfield Village, en Dearborn.

The FORD
MOTOR CAR

In the eyes of the Chauffeur

is the most satisfactory Automobile made for every-day service. The two-cylinder (opposed) motor gives eight actual horse power, and eliminates the vibration so noticeable in other machines. The body is luxurious and comfortable and can be removed from the Chassis by loosening six bolts.

Price with Tonneau, $900.00
As a Runabout, - $800.00

Standard equipment includes three-inch heavy double-tube tires.

We agree to assume all responsibility in any action the TRUST may take regarding alleged infringement of the Selden Patent to prevent you from buying the Ford—"The Car of Satisfaction."

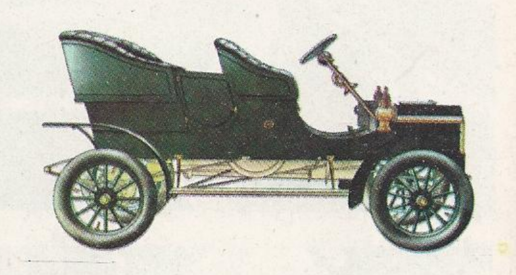
WE HOLD THE WORLD'S RECORD.

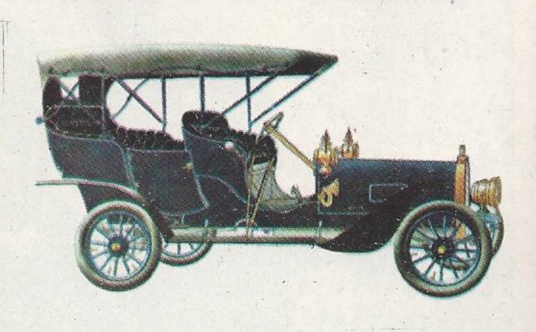
The Ford "999" (the fastest machine in the world) driven by Mr. Ford made a mile in 39 2-5 seconds; equal to 92 miles an hour.

Write for illustrated catalogue and name of our nearest agent.

FORD MOTOR CO., - - - - Detroit, Mich.

2

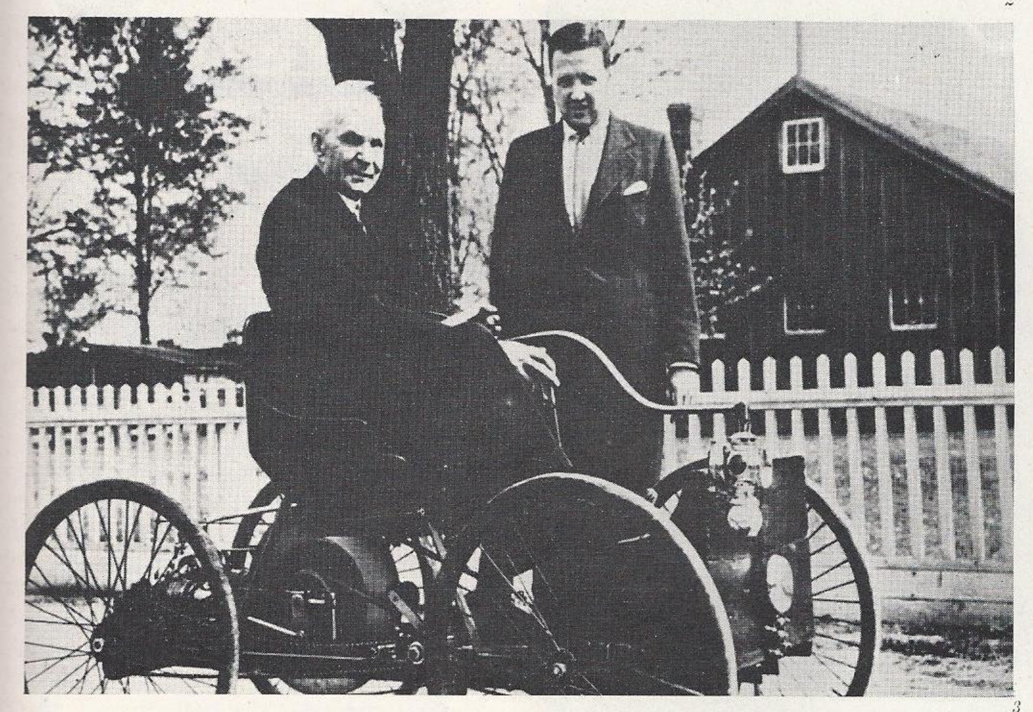




3







1. *Los talleres Plymouth de la Ford en Detroit, en una foto de 1955.*

2. *Los talleres de montaje de la Ford de San José, en Milpitas, aldea situada a seis millas de San José.*

3. *El viejo Ford al volante de su primer auto. Junto a él, su nieto Henry Ford II.*

citar a un literato, hombre de derecha, que en 1925 trabajó realmente —¡y no a título de experiencia!— en los talleres Ford de Detroit. He aquí cómo Louis Ferdinand Celine habla de sí mismo, después del trabajo en la "cadena Ford", en su *Viaje al fin de la noche*: "Todo temblaba en el inmenso edificio, y también el hombre, desde las orejas hasta los pies, era poseído por el temblor que venía de los vidrios, del pavimento, de los hierros; poseído de arriba a abajo. Nosotros mismos nos convertíamos en máquina, a la fuerza, y con toda la propia carne vibrante en aquel rumor de furor enorme que nos invadía desde adentro y hasta la cabeza, agitando las vísceras, y que se remontaba a los ojos con pequeños golpes precipitados, infinitos, incansables... Los obreros, encorvados, preocupados por satisfacer todo lo posible a las máquinas, ajustando bulones del calibre justo, y nuevos bulones, dan en el estómago..." ¡He aquí una descripción! Y no sería difícil hallar cien más. Ford es el hombre más odiado por cuantos trabajan para él; y el más amado por cuantos quisieran trabajar para él. En los campos del Mediodía italiano, en Ucrania, en Grecia, en todos los lugares donde hay brazos en exceso, el nombre de Ford es el de un liberador, un benefactor. Muchas ilusiones caerán cuando esos hombres lleguen a la tierra prometida de Detroit...; pero mientras tanto, gracias a Ford se realizó el primer convenio con el mundo del trabajo industrial, para centenares de miles de personas.

Cuando se examina de cerca la "filosofía" del trabajo de Henry Ford, se encuentra en ella una línea racional que es, sin duda, cautivante. Estudios posteriores han mostrado, como veremos, que esa filosofía era exagerada y que, llevada al extremo, puede llegar a ser directamente negativa en el plano del rendimiento económico; pero ésta es una sabiduría posterior. Aquello sobre lo cual queremos llamar la atención es que Ford se encontró con enormes contradicciones dentro de sí mismo. Dio vida a una industria colosal; la concentración que creó contribuyó a la afirmación de una gran ciudad como Detroit; su acción significó el desplazamiento a las ciudades de millares de campesinos provenientes de todos los puntos de América y del mundo, que se convirtieron en obreros industriales; los "vicios" de la ciudad hallaron nuevos acólitos. Y en medio de todo esto, Ford conservó la ilusión de un futuro en el cual desaparecerían las grandes ciudades para dar origen a ciudades pequeñas, prolijitas, bien ordenadas, virtuosas y en las que el soberano sería el pequeño propietario agrícola, que trabajaría sus campos con un tractor Ford, que iría a la ciudad a pagar los impuestos o a los servicios religiosos en un automóvil Ford y que comercializaría sus productos con camiones Ford. Que dos hombres distintos tuvieran estos sueños diferentes se

entendería; pero ver todo esto fundido en un solo pensamiento suscita un gran estupor. ¿Contradicciones de Henry Ford? En realidad, éste no hace más que representar a su época. Es esencialmente éste el sentido en el cual *él* es un protagonista. Su ingenuidad, cálida y también sincera a veces, es la ingenuidad de tantos hombres de su época, de la primera mitad de nuestro siglo, que honestamente no llegaban a comprender la lucha entre obreros y empresarios. Si yo pago bien, ¿por qué el obrero no debe trabajar bien? Si hay una ruptura es porque una de las dos partes comete un error; y en un mundo en el cual el trabajo está racionalizado, el error no puede existir, no debe existir. No puede, porque está en conflicto con las leyes de la "organización científica" (la *efficiency* de Taylor) del trabajo; no debe, porque, además, está en conflicto con la ley moral. Descubiertos los métodos físico-matemáticos más válidos teóricamente para el desarrollo de la vida industrial, sólo resta aplicarlos. Pero en la aplicación se olvidan los complejos problemas que presenta siempre el hombre en el trabajo. Se olvidan hasta el punto de no darse cuenta de que, aplicados de modo ciego, esos métodos superan el punto de rendimiento máximo, más allá del cual la curva acusa una fuerte tendencia a la caída del rendimiento. G. C. Homans lo ha enunciado en forma clarísima en los últimos años: "La división del trabajo reduce el costo de esfuerzo humano y de trabajo. Por esta razón, todas las sociedades se han desarrollado al especializarse las funciones de sus miembros. Desde Adam Smith hasta F. W. Taylor, se ha admitido sin vacilación que, cuanto mayor es la división del trabajo, tanto mayor es la posibilidad de realizar economías. Cuanto más se desmenuzaba en especialidades un trabajo, como la fabricación de un zapato —especialidades cada una de las cuales se confiaba a un obrero que no hacía otra cosa— tanto menor resultaba el costo del calzado. Ahora hemos comenzado a comprender que la división del trabajo, como cualquier otro proceso, implica un grado más allá del cual las ventajas disminuyen." A esto cabe agregar ahora que, en un análisis más atento, nos damos cuenta de que, a veces, desmenuzando progresivamente las fases del trabajo, se llega a crear *duplicaciones*, dobles tareas. Es una desilusión para cuantos estaban convencidos de haber hallado en la división del trabajo una inagotable fuente de economías.

Ford fue el héroe del punto culminante de la teoría de la división del trabajo; la llevó hasta sus últimas consecuencias y extrajo todas sus ventajas. ¿Habría podido comprender que no era posible llevarla hasta el infinito? No lo comprendió, y ésta fue su limitación más importante. Pero es necesario no olvidar que un hombre siempre es prisionero de su tiempo. Y han existido pocas épocas en las que se haya tenido la impresión de detentar la verdad, la certeza, de construir un mundo verdaderamente mejor, justo y en el cual el valor fuera justamente recompensado, como la de los años 1880-1930. ¿Cómo —y para ser justos—, por qué, Henry Ford habría debido descubrir los límites de la "organización científica" del trabajo? ¿Acaso esta última no hallaba también admiradores en el mundo nuevo, que se construía por entonces en la Europa Oriental? ¿Cómo olvidar el lúcido retrato del funcionario soviético Boris Ignatievich K . . ., que Ilia Ehrenburg diseñó con mano maestra en su magnífico libro *Citroen 10 HP*? "En su sector ha organizado todo a la norteamericana. Ha reducido el número de empleados y establecido los deberes de cada uno. Ha simplificado los métodos de trabajo. Detesta las largas reuniones y los informes inflados. Ha demostrado que se puede trabajar sin moscas en el tintero, sin filas en la sala de espera y sin tantas discusiones." ¿Y acaso Lenin, en la "Pravda" de 1918, no escribía artículos para indicar que el taylorismo debía ser puesto al servicio de la construcción del socialismo? La "organización científica" del trabajo no es más que una técnica; como tal, puede ser colocada al servicio de las causas más diversas y más opuestas. Pero, al dejar el trabajo, las vísceras del obrero Celine y del obrero Stajanov tiemblan igualmente al ritmo de las máquinas a las que han servido. Justamente, el fin es lo que puede servir para caracterizar el sentido de la "organización científica". En Ford, el fin, como hemos dicho, era confuso, poco claro y en abierta contradicción con el medio empleado. Nosotros no debemos juzgarlo y decir si era bueno o malo; pero es imposible no comprobar que no iba más allá de los buenos sentimientos, la buena voluntad, los entusiasmos ingenuos, sin que se articulase nunca en un sistema coherente. ¿Cómo habría podido, por lo demás? Ford rechazó la historia, toda la historia; sólo vive del presente y en el presente: "No sé qué es la historia y no daría una moneda de níquel por toda la historia del mundo. La historia —más o menos— es una tontería. Es la tradición. Nosotros queremos vivir sólo en el presente, y la única historia que vale algo es la que se hace hoy." La idea de que no existe hoy sin ayer y sin mañana no pasó nunca por la mente de Ford. Pero también en esto es un protagonista. Para él, que se sentía "caballero de la clase media" (americana) de su época, esta posición es consecuente. Si se trata de representar una clase como la de aquellos años en aquel país, clase que parecía salida de la nada, es cierto que Ford no tenía que ocuparse de la constante histórica. Pero, a esa misma clase, la historia, el ayer, se le aparecerá cargada de toda suerte de negros pesos en 1929-1932, cuando llegan a su vencimiento todas las consecuencias de un determinado pasado (que era ya historia). Entonces Ford se quedará verdaderamente solo; su "filosofía" se derrumbará míseramente. Será inútil que grite contra la finanza de Wall Street. Cuando los despidos comiencen también en sus fábricas y los obreros pidan trabajo, recurrirá a la represión policial. En el clamor de los heridos se quebrarán los sueños de su *filosofía del trabajo*, que justamente expondrá en 1930, en el último de sus libros. Después de ese rotundo desmentido, ¿cómo seguir escribiendo?

Pero en la "filosofía" de Henry Ford hay a veces destellos de luz que son verdaderamente deslumbrantes. No sé cuántas personas, allá en 1921, se plantearon en términos tan claros el problema de la penetración económica de los Estados Unidos: "Una gran parte de nuestra exportación [no se refiere solamente a los automóviles, sino a todos los bienes de producción estadounidenses] se basa solamente en el atraso de los países extranjeros que son nuestros clientes. Si nos esforzamos por mantenerlos en esta situación de inferioridad, es de parte nuestra un egoísmo. La humanidad exige, por el contrario, que ayudemos a los otros países a crear su autonomía industrial. Mirad, por ejemplo, el caso de México. Se oye hablar mucho aquí (en los Estados Unidos) del desarrollo de este país gracias a nuestros capitales. Sería mejor hablar de su explotación. Cuando las reservas naturales de este rico país son utilizadas en el interés privado de grandes capitales extranjeros, no se asiste a su desarrollo sino a su saqueo . . . El día en que los indígenas de África comiencen a cosechar su algodón, o los rusos fabriquen sus utensilios agrícolas, o los chinos lleguen a satisfacer sus necesidades, sin duda habrá cambios para nosotros (los estadounidenses). Pero un hombre con capacidad de reflexión, ¿puede acaso imaginar que unos pocos países continuarán sirviendo hasta el infinito como proveedores del mundo entero? Sucede que, en el pensamiento, llegamos a abarcar las condiciones de vida generales, tales como se establecerán cuando la civilización penetre en todas partes, y todos los pueblos puedan ser autónomos." Se nos debe excusar por esta larga cita, pero, ¿cómo resumir una página tan lúcida? Y si la resumimos, ¿cómo haríamos creer al lector que es verdaderamente de Henry Ford, que él ha podido tener realmente estas ideas? Por otra parte, es interesante ver las dos respuestas que ha dado a estos problemas: una de orden práctico, la otra de orden teórico. Y comencemos por la última. Esta es simple: remitirse a los "genios" de las "razas". Quien tenga alma de agricultor producirá vino o cereal; quien sea un industrial nato producirá máquinas. Y se realizan intercambios . . . Análisis penetrante de una situación; solución ingenua.


1


2


3

por lo menos. Pero la respuesta práctica es más interesante. Henry Ford hace alusión a México. Quizás sea de interés saber que Ford no era contrario a la idea de la anexión total de México a los Estados Unidos; en esta anexión, lo único que veía como verdadero problema era la manera de hacer trabajar al *peón* mexicano (Villa habría podido convertirse, quizá, en un capataz, y el general Carranza en un cronometrista industrial . . .). Como siempre, la brecha entre el análisis y la solución era profunda . . .

El fin

Después de 1932 es obvio que Ford comienza a replegarse sobre sí mismo. A partir del 26 de mayo de 1927 se suprime el modelo T. Ya desde 1923-1924 la venta había comenzado a manifestar signos de estancamiento, no porque se redujesen las ventas, sino porque la proporción de autos Ford del total de automóviles vendidos en los Estados Unidos había comenzado a disminuir: de casi la mitad alrededor de 1914, había descendido al 40 % en 1925 y al 30 % en 1926. Ford hasta aceptó compromisos: consintió en que se produjera la "Lizzie" en colores diferentes del negro . . . ; pero en adelante, ya no había nada que hacer. El "progreso" que Ford había entendido solamente como un sistema de aceleración de los ritmos de trabajo en la cadena productora del tipo T, se había puesto en marcha y había dado otras características a los autos: más cómodos, más grandes, más complejos, con elementos de los que Ford quizás tenía razón al decir que eran "inútiles", pero que el cliente deseaba. En realidad, allí estaba justamente el límite de Ford: creer que los hombres sólo desean lo *útil*. Este había sido un importante factor para superar la fase "aristocrática" del automóvil, para reducir los precios y ponerlo al alcance de todos; pero creer que todos los hombres aceptarían hasta el infinito circular en un modelo T era una ilusión. Y una ilusión tanto más incomprensible cuanto que la abrigaba precisamente el hombre que había trabajado más que ningún otro en pro de la motorización masiva.

La Ford cambiará de modelo, pero no llegará a producir algo tan universal como el viejo T, y esta fábrica, fundada en grandísima escala y señalada por la característica de ser una empresa familiar, deberá resignarse a ser una entre otras empresas productoras de automóviles americanas y europeas. En el fin del modelo T y en los sucesos de los años 1929-1932, Ford no podía por menos de ver el punto final de lo que él llamaba el "progreso". Sin embargo, el progreso continuaba, el verdadero progreso, que no es el monopolio de algún hombre, sino la creación de todos los hombres.

En 1936 Ford creó la Ford Foundations, enorme institución de beneficencia, gran ór-

gano de estímulo a la investigación científica y al cual legó el 92 % de la fortuna de la Ford Motor Company; la familia Ford sólo conservará el 8 % por capital. No hay duda de que esta institución fue creada para eludir al pesado fisco norteamericano y, sobre todo, para evitar el pago de colosales derechos de sucesión en el momento de la muerte de Henry Ford. Ello no quita que esta fundación represente también esos ideales humanos, sociales y de progreso en los cuales creyó siempre su fundador; de manera desordenada, simplista y confusa, pero de cualquier modo nutrieron buena parte de su acción.

En los últimos años de su vida, excepto durante el período de 1943-45, durante los cuales reasumió la presidencia de la sociedad después de la muerte de su hijo, se hizo anticuario. Y no sólo un anticuario de altísimo nivel (grandes cuadros o muebles únicos), sino también de nivel más modesto, que, sin embargo, debía costarle espantosamente caro. Reconstituir el taller de Edison, devolver su aspecto originario a viejas haciendas agrícolas y viejas tabernas, fue la gran pasión de Ford en sus últimos años. Hay algo de patético en esta laboriosidad suya que lo llevó a hacer transportar una por una —no sin haberlas numerado antes— las piedras de la casas y los laboratorios que habitó Edison, para reconstruirlos de manera absolutamente idéntica a lo que habían sido. El episodio que relataremos ahora quizá sea una leyenda, pero vale la pena narrarlo. Henry Ford había comprado la taberna Wayside Inn, situada en Subdury (Massachusetts), en la calle de donde los pioneros norteamericanos habían iniciado su marcha hacia el Oeste. Frente a esta taberna pasaba una gran calle por la que se deslizaban veloces los automóviles, sus automóviles. El viejo Ford hizo trasladar la calle y rehacer el viejo sendero,

para que todo fuese
como era antaño,
en los días de los caballos y las volantas.
(John Dos Passos)

¿Leyenda? Quizás. Pero ciertas leyendas no se atribuyen gratuitamente a determinados personajes; y esta leyenda, si lo es, se adecúa a nuestro héroe de modo perfecto. (La leyenda en todo caso, se referiría únicamente al hecho de haber eliminado la nueva calle; en cambio, es seguro y está documentado que Ford compró la taberna y los terrenos adyacentes.)

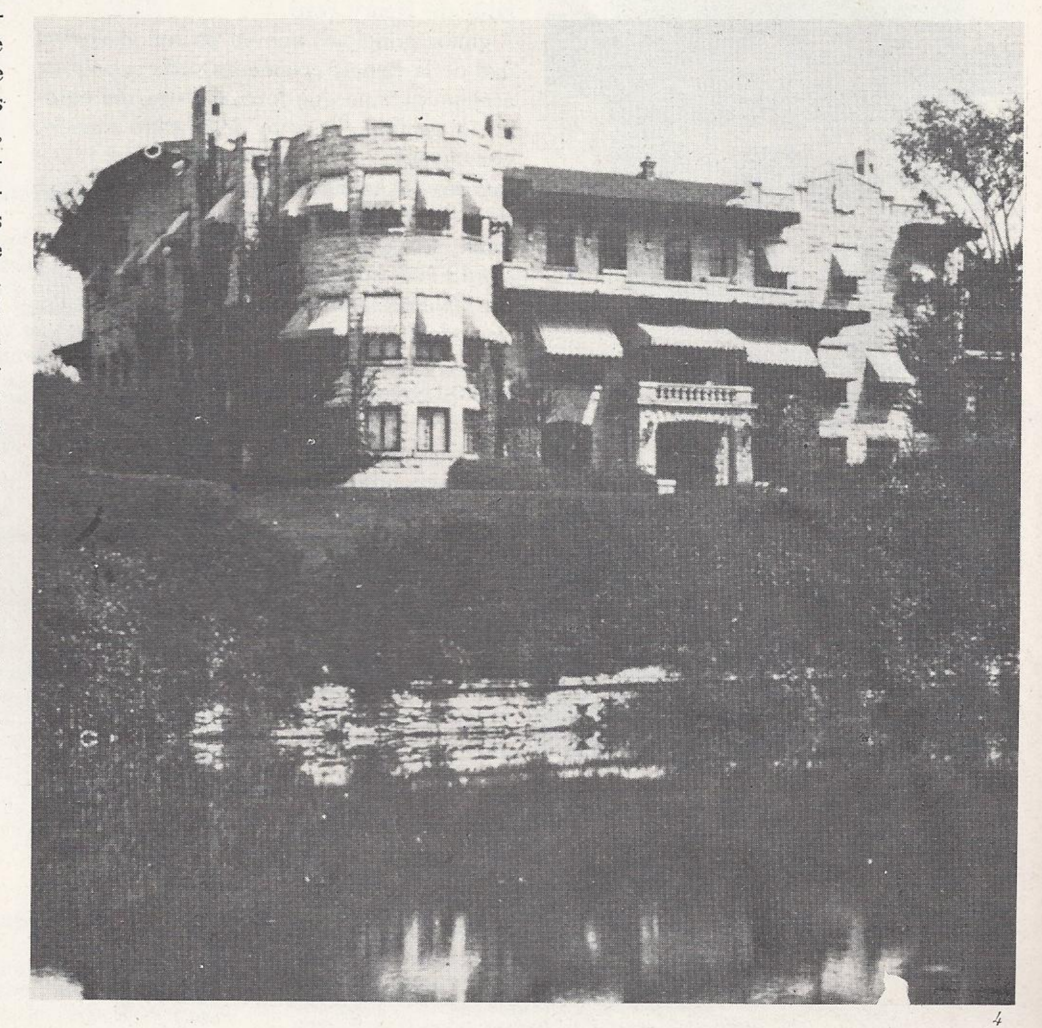
Todo lo anterior equivale a un juicio sobre Ford como hombre, en sus fibras más íntimas. Pero Ford como constructor constituye ciertamente otro capítulo. El balance que se puede hacer es muy diferente. Cuando tomamos la guía telefónica de una gran ciudad, en la parte por profesiones, quedamos estupefactos ante el número extraordinario de pequeñas profesiones existentes;

1. El octogésimo cumpleaños de Edison.

2. Ford y Edison, dos iniciadores de la era industrial.

3. Ford, Edison y Harvey Firestone.

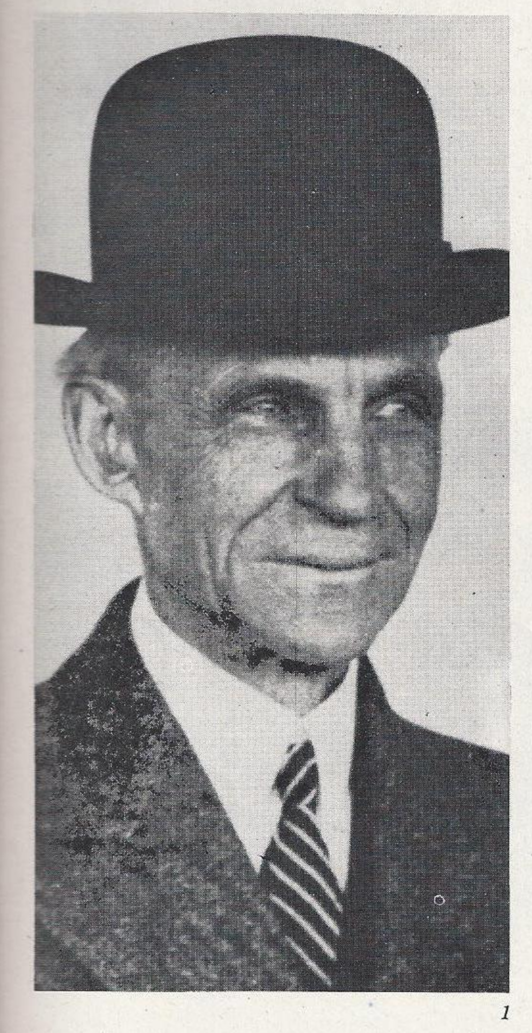
4. Fair Lane, sobre el River Rouge, residencia de los Ford construida en 1914-16.



4

1. *Henry Ford.*

2. *La firma de Henry Ford.*



1

Henry Ford (firma) *2*

y debemos pensar entonces que Henry Ford contribuyó en gran medida a crear esta fragmentación. Cuando vemos que el *Dictionary of Occupational Titles* nombra y califica a 29.744 oficios (y se trata de una lista incompleta, como indica el prefacio), debemos pensar nuevamente que Henry Ford hizo una contribución importante a ese desmenuzamiento. Cuando vemos que, después de la gran expansión que —entre 1850 y 1915— llevó la red ferroviaria de los Estados Unidos de unas pocas millas a 270 mil millas, a partir de 1916 el número de millas incorporadas anualmente es inferior al de las millas abandonadas y que en 1950 la misma red era solamente de 200.000 millas, también debe verse detrás de este gran fenómeno la acción preponderante de Henry Ford.

Algunos principios que ya no son exclusividad de la ciencia económica o de la política económica, sino que forman parte del equipo intelectual corriente de nuestro mundo, por ejemplo, el de la compatibilidad (aunque sea en las condiciones indicadas antes) de los salarios altos con los productos baratos, son también criterios por los cuales Ford luchó casi solo contra todos, hasta contra los capitalistas de su época. La difusión del principio de la motorización para todos es, asimismo, mérito suyo, y ella significó múltiples contactos, conocimientos y tomas de conciencia de problemas que, a menudo, desconcertaban al Ford "filósofo". Pero, ¿qué importa? Lo que interesa es que en nuestro mundo se continúa grabando ese nombre, con letras o con filigramas: odiado, burlado, adulado o idolatrado. Lo que interesa es que tiene permanencia: su acción —directa y, sobre todo, indirecta— se advierte con fuerza desde la segunda década de nuestro siglo, y se la puede admirar o detestar, pero sería tonto ignorar su existencia y su peso.

Bibliografía

Las obras de Henry Ford escritas individualmente o en colaboración son: *Edison as I knowhim. My life and work. El judío internacional*, Barcelona, Mateu, 1961. En colaboración con S. Crowther, *Today and Tomorrow* y *Moving forward*. Entre las biografías y los estudios sobre el automóvil y la empresa y su problemática, podemos mencionar las siguientes obras. *Un tema de nuestro tiempo*. Buenos Aires, Columna, s.f. Bernardet, J. ''Com'e fatta la 'Lizzie''' en *Quatroroute*, XI, 1, fasc. 121, 1966. Biscaretto di Ruffia, C. *Un po' di storia dell'automobile*, Turín, 1964. Dos Passos, John. *El gran dinero*, Barcelona, Planeta, 1937. Faulkner, Harold U. *Historia económica de los Estados Unidos*. Buenos Aires, Nova, 1954. Francis. *La Ford T fait des bonds*. Coll Marc Lebut, Nº 14, París, 1980. Freidmann, G. *Problèmes humains du machinisme industriel*. París, 1946. *Le travail en miettes*. París, 1964. Markis, Samuel S. *Henry Ford: An Interpretation, 1923*. Morris, Richard B., ed. *A History of the American worker*. Princeton, N.J., Princeton University Press, 1983. Lehideux, P. *Ford, entreprise internationale*. París, 1953. Richards, William. *Historia de mil millones de dólares*. Barcelona, Vergara, 1950. Simonds, William Adams. *Henry Ford: Su vida, su obra, su genio*. 2a. ed. Peuser, 1951, tiene una bibliografía interesante. Wik, Reynold M. *Henry Ford and grass-roots America*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1972. Wise, David Burguess, y otros. *The automobile. The first centyry*. Nueva York, Greenwich House, 1983.

Algunas Bibliotecas del Centro Editor de América Latina

Biblioteca Argentina Fundamental

Los autores más importantes de la literatura argentina, desde sus orígenes hasta nuestros días, a través de las obras y antologías más representativas: Echeverría, Mármol, Sarmiento, Mansilla, Hernández, F. Sánchez, Almafuerte, J. V. González, R. Rojas, Lugones, Quiroga, Güiraldes, Payró, Fernández Moreno, A. Storni, Borges, Discépolo, Eichelbaum, Mallea, Cortázar, Sábato, S. Ocampo, Bioy Casares, R. González Tuñón, Mujica Lainez, H. Conti, B. Kordon, etc.
148 volúmenes.

Pintores Argentinos del Siglo XX

Cuatro grandes volúmenes que incluyen sesenta y cuatro monografías, realizadas por destacados especialistas, sobre la vida y la obra de los pintores argentinos más importantes en lo que va del siglo. 512 láminas con magníficas reproducciones a todo color. Muchísimos dibujos, grabados, fotografías y reproducciones en blanco y negro.
Un tomo de Escultores Argentinos del Siglo XX, uno de Grabadores Argentinos del Siglo XX, uno de Fotógrafos Argentinos del Siglo XX y un cuarto tomo de Dibujantes Argentinos del Siglo XX complementan la notable colección de Pintores Argentinos del Siglo XX.

Biblioteca Básica Universal

Las grandes obras y los grandes autores de todas las épocas y todos los países: Sófocles, Dante, Cervantes, Lope de Vega, Quevedo, Shakespeare, Ben Jonson, Rabelais, Goethe, Hugo, Balzac, Stendhal, Flaubert, Dickens, Dostoievski, Tolstoi, Poe, Zola, Maupassant, Baudelaire, Rimbaud, Whitman, Darío, Hardy, Kafka, O'Neill, etc. Más de 300 volúmenes.

Historia de la Literatura Argentina

Los más destacados críticos han participado en la redacción de esta obra que estudia, en forma amplia y amena, las corrientes, los géneros, los movimientos, los autores y las principales obras de la literatura argentina desde sus orígenes hasta nuestros días. Seis grandes tomos profusamente ilustrados.

Fauna Argentina

La primera colección dedicada a las especies zoológicas de todo nuestro país, en particular a los distintos órdenes de vertebrados, especialmente mamíferos, aves, reptiles y anfibios. Su característica más saliente está en combinar el rigor científico y la amplitud de la información con textos amenos y accesibles y notables fotografías a todo color. Las fichas de familia, de orden, ecológicas y antropológicas complementan esta obra extraordinaria.

El País de los Argentinos

Una extraordinaria geografía regional de nuestro país en seis grandes tomos con muchísimas fotografías y mapas a todo color. Se trata de una obra muy rigurosa en su concepción y en su información, pero de lectura amena y accesible.

Historia Integral Argentina

Esta obra encara cada etapa de nuestro pasado como un proceso que tiene un origen y una evolución y en cuyo desarrollo interactúan dinámicamente los diversos factores económicos, sociales, políticos, institucionales y personales. La Historia Integral Argentina presenta las diversas corrientes que interpretan y explican nuestro pasado para que el lector las conozca y tenga más elementos para tomar posiciones. Seis tomos profusamente ilustrados.

Atlas Total de la República Argentina

Este atlas, el más completo y moderno que se haya publicado hasta el día de hoy, cubre los diversos aspectos de nuestro país: Atlas Físico de la República Argentina (2 vol.), Atlas Político de la República Argentina, Atlas Demográfico, Atlas Económico (2 vol.), Atlas de la Actividad Económica (4 vol.) y Atlas Satelitario (2 vol.).

Ahora
todas las semanas aparecen
dos preciosos cuentos para los chicos:
un cuento del Chiribitil
para los más chiquitos;
un cuento de Polidoro
para los más grandecitos.
Son preciosos
por sus dibujos, sus colores,
sus historias lindísimas.

Centro Editor de América Latina

